

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Teori diperlukan pada setiap penelitian karena berfungsi sebagai ringkasan dan pengembangan pengetahuan dalam bidang tertentu. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka teori-teori yang ada akan dihubungkan. Pada bab ini membahas dasar teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan seseorang atau kelompok untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuannya (Boddy, 2020). Tidak hanya berkaitan dengan organisasi saja, manajemen juga harus ada dalam kehidupan dari tiap individu untuk menambah *value* atau nilai yang ada dalam diri. Dengan demikian untuk menjaga dan menambah nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau individu, maka pemahaman akan manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting jika seseorang atau organisasi ingin terus berkembang.

Manajemen sumber daya manusia bisa dibilang sebagai kontributor utama dalam suksesnya sebuah organisasi dalam mencapai targetnya (Stone, et al. 2021). Ia juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berfokus pada mengelola hubungan antar karyawan, khususnya

untuk mempekerjakan karyawan secara produktif dalam mencapai tujuan strategis organisasi maupun tujuan karyawan secara individu.

Selain pengertian di atas, Dessler (2020) juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses memperoleh, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja dan kesejahteraan antar karyawan yang ada. Perusahaan terkemuka seperti Google dan Microsoft sadar akan pentingnya sumber daya manusia dalam setiap bisnis yang mereka jalani, oleh karena itu kedua perusahaan tersebut mengambil tindakan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki dengan berfokus pada pengembangan, pemberian penghargaan, mendorong komunikasi terbuka, kerjasama tim, serta menolak untuk mentolerir kinerja yang buruk pada karyawan. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan oleh sebuah organisasi karena dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik maka organisasi akan terhindar dari kesalahan yang dilakukan oleh individu. Selain itu kinerja akan semakin baik jika sebuah organisasi memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan oleh pakar manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) merupakan sebuah proses atau juga kebijakan yang diambil oleh sebuah organisasi, yang terdiri dari serangkaian keputusan mengenai hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas dalam menghasilkan output yang berkualitas dari organisasi.

Dalam sebuah organisasi, manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai peran dan fungsi. Menurut Priyono (2007) MSDM memiliki 5 fungsi pokok, yaitu perencanaan, kepegawaian, penilaian, perbaikan, dan pencapaian. Namun menurut Hasibuan (2021) manajemen sumber daya manusia memiliki 11 fungsi, yaitu:

a. Perencanaan

Merupakan proses untuk merancang tenaga kerja yang efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Kegiatan dalam fungsi ini adalah penetapan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Merupakan sebuah kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

d. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan karyawan untuk menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

e. Pengadaan

Merupakan proses pengadaan karyawan melalui tahap penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi.

f. Pengembangan

Merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan.

h. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang serasi.

i. Pemeliharaan

Merupakan sebuah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kualitas fisik, mental dan loyalitas karyawan.

j. Kedisiplinan

Merupakan keinginan dan kesadaran yang harus dimiliki karyawan untuk menaati peraturan dan norma yang ada pada perusahaan.

k. Pemberhentian

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk memutus hubungan kerja karyawan dengan perusahaan.

Dari fungsi yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini berfokus pada fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi pemeliharaan. Fungsi ini berperan penting bagi perusahaan, karena karyawan merupakan aset

utama perusahaan yang memiliki pengaruh besar pada tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2021). Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestary, 2017) bahwa sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi perusahaan, karena akan mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan.

Fungsi pemeliharaan ini meliputi seluruh usaha perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, sikap, serta emosi karyawan, agar karyawan dapat tetap produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan dari fungsi pemeliharaan adalah:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan.
- b. Memberikan rasa tenang, aman, serta kesehatan karyawan.
- c. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan.
- d. Mengurangi konflik, serta menciptakan suasana yang harmonis

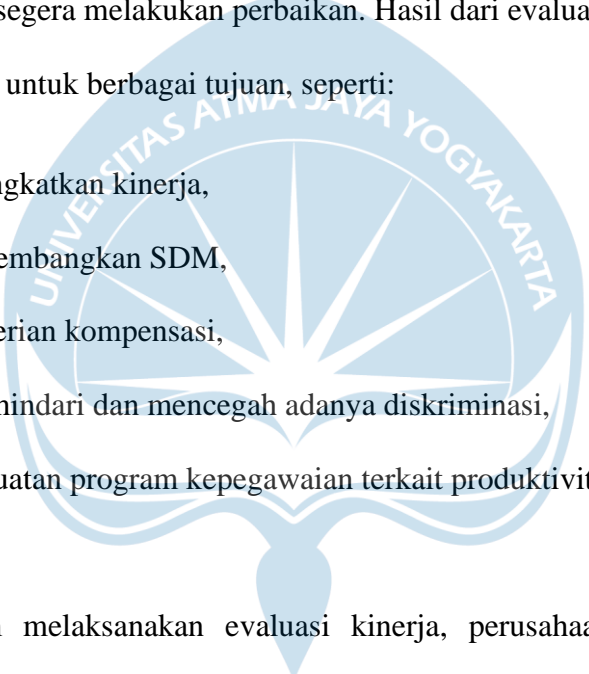
Selain memiliki fungsi, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan walaupun sangat sulit untuk merumuskan tujuan itu secara pasti, karena sifatnya yang fleksibel atau bervariasi tergantung dengan kondisi pada masing-masing organisasi. Schuler, et al. dalam Priyono (2007) menjelaskan bahwa setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan yang paling utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas,
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja,

- c. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Dalam manajemen sumber daya manusia, terdapat juga manajemen kinerja. Setiap organisasi memiliki tujuannya masing-masing, setelah tujuan itu tercapai maka kerja keras anggotanya dapat dilihat sebagai bukti dari kinerja yang baik. Manajemen kinerja pada dasarnya merupakan pendekatan manajemen sumber daya yang berfokus pada kinerja dan berkomunikasi secara terbuka, serta berkelanjutan untuk membuat visi bersama dan pendekatan strategis guna mencapai tujuan organisasi (Nursam, 2017). Selain itu Michael Armstrong pada Nursam (2017) juga menjelaskan bahwa manajemen kinerja diartikan sebagai sarana untuk meningkatkan hasil organisasi, tim dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam suatu tujuan, standar dan persyaratan atribut yang disepakati. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana tujuan organisasi dapat tercapai dengan pengelolaan kegiatan yang ada dalam organisasi. Tidak hanya organisasi, tetapi manajer dan individu tenaga kerja juga mendapat manfaat dari manajemen kinerja, karena manajemen kinerja membantu untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim atau individu, meningkatkan kinerja dan motivasi tenaga kerja, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, menciptakan perencanaan karir dan melindungi tenaga kerja, serta mendukung inisiatif kualitas secara keseluruhan.

Bagian terpenting dalam setiap kegiatan maupun sistem adalah adanya evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan kegiatan atau berjalannya suatu sistem. Evaluasi kinerja menjadi salah satu metode penilaian atas yang telah dikerjakan oleh individu, tim atau organisasi apakah telah sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk memastikan bahwa tujuan dan target organisasi tercapai, serta untuk mengidentifikasi setiap penyimpangan yang terjadi untuk segera melakukan perbaikan. Hasil dari evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan untuk berbagai tujuan, seperti:

- 
- a. Meningkatkan kinerja,
  - b. Mengembangkan SDM,
  - c. Pemberian kompensasi,
  - d. Menghindari dan mencegah adanya diskriminasi,
  - e. Pembuatan program kepegawaian terkait produktivitas.

Dalam melaksanakan evaluasi kinerja, perusahaan tetap harus memperhatikan fungsi pemeliharaan pada manajemen sumber daya manusia, khususnya kondisi fisik, mental dan kesehatan individu dalam perusahaan. Hal ini disebabkan oleh karena perusahaan terdiri dari individu karyawan dengan kaarakter berbeda-beda yang akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam susunan organisasi dalam perusahaan. Perbedaan perilaku dalam organisasi ini harus dipahami oleh perusahaan, supaya perusahaan dapat melihat bagaimana pengaruh perilaku setiap

karyawan terhadap kinerja mereka secara individu maupun kinerja perusahaan secara umum (Sunyoto dan Burhanudin, 2015). Perbedaan perilaku individu tersebut dipengaruhi oleh beberapa variabel, diantaranya adalah kepribadian, persepsi, sikap, stres, dan juga motivasi.

### **2.1.2 Stres Kerja**

Dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi agar kinerja para tenaga kerjanya tetap baik, salah satunya adalah mengenai stres kerja. Robbins dalam Oemar dan Gangga (2017) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu perubahan kondisi seseorang yang mengalami ketegangan karena ada situasi dan kondisi berbeda yang mempengaruhinya. Stres di tempat kerja menjadi hal yang biasa dialami oleh tenaga kerja. Orang-orang di tempat kerja harus menghadapi banyak tekanan karena tuntutan untuk bersaing dan bekerja secara profesional yang akan meningkat setiap harinya. Stres menjadi sesuatu hal yang tidak dapat dihindari oleh para tenaga kerja, karena mereka selalu dibuat sibuk dengan *deadline* penyelesaian tugas, beban kerja berlebih, tuntutan pekerjaan yang semakin beragam dan kadang saling bertentangan satu sama lain, serta masalah keluarga dan masih banyak hal lain yang tidak dapat dihindari.

Stres kerja seringkali berakibat pada perubahan yang ditandai dengan kelelahan secara emosional kepada pekerjaannya. Seorang tenaga kerja yang lelah secara emosional akan mengatakan bahwa mereka lelah secara



fisik atau kehabisan tenaga, atau bahkan hingga lelah secara emosional. Faktor yang memicu terjadinya stres kerja adalah konflik peran dan konflik dengan atasan, beban pekerjaan yang terlalu berlebihan, serta adanya tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil. Dalam Oemar dan Gangga (2017) Efendi menjelaskan ada lima penyebab stres, yaitu:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksudkan disini adalah lingkungan pekerjaan yang terlalu menekan, seperti kebisingan, suhu udara yang terlalu lembab, penerangan di tempat kerja yang kurang, dan beban kerja yang tidak seimbang.

b. Masalah Peran

Dalam hal ini masalah yang sering terjadi adalah adanya ambiguitas peran atau dengan kata lain kebingungan akan peran dan tugasnya dalam sebuah organisasi akibat kurangnya penyampaian secara jelas mengenai peran dan tugasnya dalam organisasi.

c. Hubungan Interpersonal

Hubungan yang kurang baik antar tenaga kerja yang sejajar posisinya maupun antara tenaga kerja dan atasannya akan memicu adanya ketidaknyamanan yang dapat menyebabkan stres. Seorang tenaga kerja yang memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik akan membantu dirinya sendiri untuk dapat mengatasi tekanan yang

muncul dalam pekerjaan dan mengurangi kemungkinan stres dalam bekerja.

d. Kurangnya Kesempatan untuk Berkembang

Pada saat tenaga kerja merasa ruang geraknya dibatasi dan tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, hingga tidak ada ruang untuk mengembangkan karirnya maka ia akan cepat merasa lelah dan bosan untuk bekerja dalam organisasi tersebut.

e. Struktur dan Iklim Organisasi

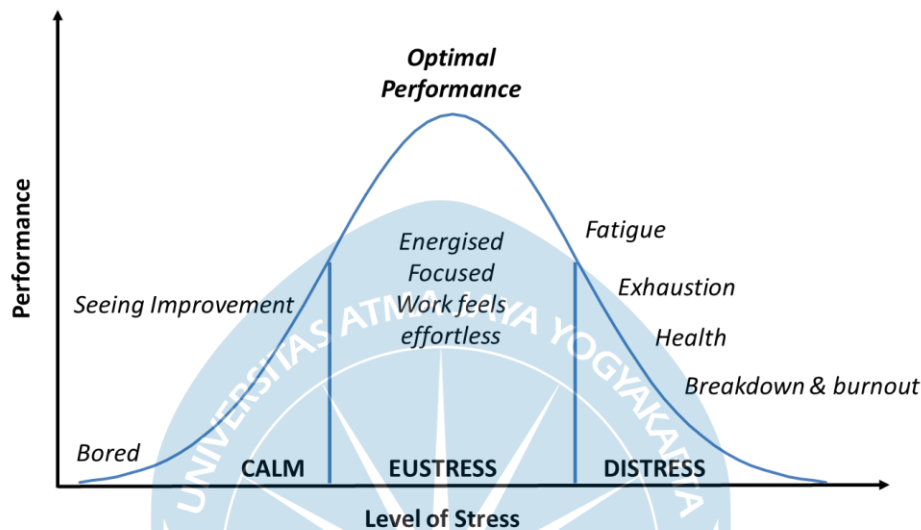
Tidak adanya kejelasan dalam pembagian tugas dan wewenang untuk tiap tenaga kerja akan memicu terjadinya stres kerja.

Selain penyebab yang telah dijelaskan sebelumnya, adapun indikator stres kerja yang dikemukakan oleh Julvia dalam Buulolo (2021) adalah sebagai berikut:

- a. Beban kerja,
- b. Wewenang dan tanggung jawab,
- c. Kondisi fisik atau kesehatan,
- d. Ketidaknyamanan,
- e. Tekanan kerja.

Pada stres kerja dan kinerja karyawan terdapat sebuah hubungan yang dapat digambarkan dengan kurva yang berbentuk U terbalik atau seperti gunung.

**Gambar 2.1 Kurva Stres**



Sumber: Handoko (2014)

Pada gambar 2.1 di atas, dijelaskan bahwa seiring dengan adanya kenaikan stres kerja, kinerja karyawan juga akan meningkat, karena adanya stres akan memicu karyawan untuk memaksimalkan usaha untuk menggapai tujuan kerjanya. Pada titik ini biasanya karyawan akan menjadi lebih antusias, inovatif, serta lebih produktif. Kondisi di atas disebut dengan tingkat stres yang optimal (Handoko, 2014).

Pada tingkat stres yang rendah, kinerja karyawan juga menjadi rendah. Hal ini disebabkan oleh tugas yang sama dan dilakukan berulang kali, tidak adanya tantangan yang dihadapi sehingga memunculkan adanya kebosanan yang dirasakan karyawan. Selanjutnya, jika stres mencapai pada tingkat yang tinggi maka kinerja karyawan juga rendah. Stres yang berlebihan akan

membuat karyawan berada dalam situasi tertekan dan mengganggu aktivitas yang harus dilakukan, karena jika sudah dalam fase stres berlebih karyawan cenderung tidak mampu mengendalikan dirinya dan tidak dapat mengambil keputusan dengan benar. Selain itu dampak terbesar yang dapat terjadi akibat stres berlebih adalah karyawan menjadi sakit, tidak kuat bekerja, serta putus asa dan tidak mau bekerja lagi (Sunyoto dan Burhanudin, 2015).

### **2.1.3 Ambiguitas Peran**

*Role ambiguity* atau ambiguitas peran didefinisikan oleh Kahn, et al. dalam Beauchamp (2005) sebagai keadaan dimana tidak ada informasi yang jelas yang dibutuhkan seseorang mengenai peran tertentu. Ambiguitas peran terjadi akibat gambaran kerja yang tidak dijelaskan secara rinci atau tertulis, serta tidak ada standar yang jelas untuk suatu pekerjaan. Hal ini akan menjadi penghambat bagi seorang tenaga kerja dalam melakukan tugasnya, serta akan menyebabkan timbulnya perasaan gelisah dan tidak nyaman dalam bekerja. Karyawan yang mengalami kebingungan dengan peran dalam pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah, oleh karena itu *role ambiguity* merupakan salah satu pemicu dari stres kerja.

Untuk mengukur *role ambiguity* dalam sebuah organisasi, Rizzo, et al. dalam Ahmad (2009) menjelaskan bahwa ada 6 aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. *Guidelines* (garis pedoman)

Aspek ini dikembangkan untuk meneliti apakah tenaga kerja dapat menerima dan memahami kebijakan-kebijakan mengenai hak, kewajiban dan larangan yang sudah dibuat.

b. *Task* (tugas)

Aspek ini dikembangkan untuk meneliti dan menguji apakah seorang tenaga kerja mengerti dengan jelas dengan tugas pokok yang harus dilakukan dan apa yang harus dilakukan ketika tenaga kerja tersebut melakukan kesalahan atau pelanggaran pada saat menjalankan perannya.

c. *Authority* (wewenang)

Aspek ini digunakan untuk menguji sejauh mana tingkat pemahaman yang dimiliki tenaga kerja tersebut mengenai tingkatan wewenang yang mereka miliki dalam sebuah organisasi.

d. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Pada aspek ini karyawan akan diteliti mengenai seberapa besar rasa tanggung jawab yang mereka miliki dalam melakukan pekerjaannya.

e. *Standards* (standar-standar)

Aspek ini ditetapkan untuk menggambarkan prinsip dasar organisasi, serta sebagai pedoman atau referensi untuk evaluasi kinerja seorang tenaga kerja.

f. *Time* (waktu)

Aspek ini dikembangkan untuk mengetahui tingkat efektivitas waktu yang digunakan oleh seorang tenaga kerja untuk melakukan tugasnya dalam organisasi.

Ambiguitas peran ini diukur dengan indikator:

- a. Tujuan organisasi tidak dipaparkan secara jelas,
- b. Tidak ada dukungan dalam pekerjaan yang dilakukan,
- c. Mengalami stres akibat prosedur yang tidak jelas dan berpengaruh pada kinerja,
- d. Hilangnya kemampuan akibat ketidakjelasan prosedur kerja,
- e. Lebih memilih kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi,
- f. Sulit untuk menentukan prosedur yang jelas dalam menjalankan pekerjaan,
- g. Tidak ada masukan dalam menentukan tujuan kerja,
- h. Struktur organisasi yang tidak jelas mengurangi kontribusi karyawan,
- i. Kebingungan dalam menentukan prioritas dalam pekerjaan.

#### 2.1.4 Kemampuan Yang Kurang Dimanfaatkan

Kemampuan atau skill merupakan satu faktor yang sangat penting bagi seorang tenaga kerja, karena dapat mempengaruhi kesuksesannya dalam organisasi. Meskipun demikian, masih banyak perusahaan yang kurang memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh tenaga kerjanya. Feldman dalam Mitchel dan Zatzick (2015) menyatakan bahwa *underutilization of skill* atau kemampuan yang kurang dimanfaatkan merupakan sebuah kondisi dimana seorang tenaga kerja memiliki keahlian atau keterampilan, dan pengalaman lebih banyak dari yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga menyebabkan tenaga kerja merasa menjadi setengah pengangguran. Hal ini juga dijelaskan oleh National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) pada Konno dan Munakata (2014) bahwa keahlian dan keterampilan yang kurang dimanfaatkan akan menyebabkan perasaan tidak puas dan memicu timbulnya stres maupun peningkatan depresi, selain itu tenaga kerja yang *overqualified* akan memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen dengan organisasi yang menurun, serta perasaan atau niat untuk berpindah yang semakin tinggi.

Tenaga kerja dengan pengalaman dan keterampilan yang lebih tinggi memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang upah dan fasilitasnya sesuai dengan apa yang dimiliki dan bisa dikontribusikan untuk organisasi. Hal ini menjadi tugas berat seorang *Human Resource Manager* untuk menempatkan tenaga kerja pada posisi yang tepat. Ketika *HR Manager* merekrut tenaga kerja yang memiliki potensi lebih besar daripada

posisi yang ditempatinya, maka akan berpengaruh pada kinerja dan produktivitasnya sebagai karyawan.

Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator:

- a. Tidak diberi ruang untuk bertumbuh secara pribadi,
- b. Tidak adanya kesempatan untuk mencapai tujuan lebih dari yang diharapkan,
- c. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan tidak berkembang.

#### **2.1.5 Beban Kerja Berlebih**

Beban kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, ketika kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja lebih dari beban kerja yang ada, maka ia akan merasa bosan. Namun sebaliknya, ketika beban kerja yang ada lebih besar daripada kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja, maka ia akan merasa kelelahan. Stone, et al. (2021) menjelaskan bahwa terlalu banyak hal yang dilakukan terlalu banyak informasi yang didapat, jam kerja yang panjang dan batas waktu pengerjaan tugas yang sangat singkat menjadi penyebab stres pada tenaga kerja. Adanya resesi ekonomi, kemajuan teknologi, dan banyaknya kebutuhan untuk bertahan hidup, membuat tenaga kerja semakin memaksakan diri untuk bekerja dengan beban berlebih dan bekerja dalam tekanan. Ketika hal ini dialami secara terus menerus dalam jangka yang lama dapat menyebabkan kelelahan dan memicu timbulnya stres pada tenaga kerja.



Menurut Hakim, et al. (2018) beban kerja dikategorikan menjadi tiga tingkatan, yaitu:

a. Beban kerja diatas normal

Pada beban kerja di atas normal, waktu yang diluangkan atau digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih besar dari jam kerja yang ada. Selain itu beban kerja dapat dikatakan di atas normal apabila bobot pekerjaan melebihi kapasitas yang dimiliki oleh tenaga kerja.

b. Beban kerja normal

Beban kerja dapat dikatakan normal ketika bobot dan waktu pekerjaan seimbang kemampuan dan jam kerja yang tersedia.

c. Beban kerja dibawah normal

Hal ini terjadi ketika waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan kurang dari jam kerja yang tersedia, serta bobot pekerjaan yang lebih rendah dari kapasitas yang dimiliki tenaga kerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur adanya *work overload* atau beban kerja berlebih yang pertama adalah adanya tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan bobot berlebih yang mempengaruhi konsentrasi dan kinerja. Kedua, menerima semua jenis pekerjaan meskipun dalam kondisi yang tidak baik untuk tetap memiliki kinerja yang baik. Ketiga, kurangnya kerjasama dalam menyelesaikan tugas mempengaruhi

kinerja. Serta yang keempat adalah terlibat dalam berbagai tanggung jawab dan memegang terlalu banyak peran (Jalagat, 2017).

### **2.1.6 Kinerja**

Kinerja sangat mencerminkan bagaimana seorang tenaga kerja melakukan atau mengerjakan tanggung jawab yang diberikan. Armstrong (2000) menjelaskan bahwa dalam mengelola dan menghitung kinerja terdapat dua faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu input dan output. Input merupakan usaha yang diberikan oleh seorang tenaga kerja untuk melakukan tanggung jawabnya, sedangkan output adalah hasil dari apa yang sudah dikerjakan. Dengan kata lain kinerja merupakan perilaku dan hasil, dimana perilaku berasal dari tenaga kerja yang berhasil mengubah kinerja dari bentuk abstrak menjadi sebuah tindakan nyata untuk mencapai hasil yang sudah ditentukan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajibannya pada sebuah organisasi. Sedarmayanti dalam Pusparani (2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Sikap dan mental (motivasi, disiplin dan etika kerja)
- b. Tingkat pendidikan
- c. Keterampilan yang dimiliki
- d. Manajemen kepemimpinan
- e. Tingkat penghasilan

- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana dan prasarana
- j. Teknologi
- k. Kesempatan untuk berprestasi.

Variabel kinerja dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Beberapa kesalahan terjadi secara tidak sengaja ketika seorang karyawan sedang dalam tekanan.
- b. Kinerja menurun ketika tidak ada standar yang adil dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.
- c. Perencanaan dan pengendalian organisasi yang tidak jelas akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- d. Karyawan selalu berkomunikasi ketika mendapatkan kesulitan dalam pekerjaannya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Pengarang, Tahun, Judul dan Jurnal</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
-----------	---	----------------------------	--------------------------	-------------------------

1.	<p>Ashraf Elsafty &amp; Lydia Shafik (2022) :</p> <p><i>The Impact of Job on Employee's Performance at one of Private Bank in Egypt during Covid-19 Pandemic</i></p> <p><i>International Business Research</i></p>	<p><i>Role Ambiguity</i> (ambiguitas peran)</p> <p><i>Underutilization of Skills</i> (kemampuan yang kurang dimanfaatkan)</p> <p><i>Work Overload</i> (beban kerja berlebih)</p> <p><i>Employee Performance</i> (Kinerja Karyawan)</p> <p>COVID-19</p>	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 51 responden dari 1.100 populasi.</p> <p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif, seperti tabel frekuensi, persentase, rata-rata dan histogram untuk menjelaskan data yang didapatkan.</p>	<p><i>Role ambiguity</i> (ambiguitas peran) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan para karyawan bank menganggap divisinya memiliki target yang jelas dan ada prosedur yang jelas dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.</p> <p><i>Underutilization of skills</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, karena para karyawan menganggap bahwa mereka dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki selama bekerja di bank tersebut.</p> <p><i>Work overload</i> (kelebihan beban kerja) berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan, karena dengan beban kerja berlebih akan lebih mudah memicu stres pada karyawan dan mempengaruhi kemampuan mereka dalam bekerja.</p> <p>Kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh</p>
----	--	--	---	---

				<p><i>role ambiguity</i> dan <i>underutilization of skills</i>, namun <i>work overload</i> yang memiliki pengaruh sangat besar untuk memicu stres dan mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Revenio Jalagat (2017):</p> <p><i>Determinants of Job Stres and Its Relationship on Employee Job Performance</i></p> <p><i>American Journal of Management Science and Engineering</i></p>	<p><i>Role ambiguity</i> (ambiguitas peran)</p> <p><i>Underutilization of skills</i> (kemampuan yang kurang dimanfaatkan)</p> <p><i>Work overload</i> (beban kerja berlebih)</p> <p><i>Employee performance</i> (kinerja karyawan)</p>	<p>Sampel dari penelitian ini adalah 65 orang karyawan yang diambil dari 8.000 populasi dengan metode <i>purposive sampling</i>.</p> <p>Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah penghitungan <i>utilizing weighted mean, standard deviation, correlation</i> dan analisis regresi dengan menggunakan alat statistik SPSS.</p>	<p>Stres memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><i>Role ambiguity</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p><i>Underutilization of skills</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><i>Work overload</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	Fahad Ikram	Stres	Penelitian ini	Stres memiliki pengaruh yang

	<p>Ul Haq, et al. (2020):</p> <p><i>The Effect of Stres and Work Overload on Employee's Performance: A Case Study of Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management Research</i></p>	<p><i>Work Overload</i> (beban kerja berlebih)</p> <p><i>Employee performance</i> (kinerja karyawan)</p>	<p>mengambil responden dengan metode <i>purposive sampling</i> yang berjumlah 281 responden.</p> <p>Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi pearson dan analisis regresi.</p>	<p>signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan, karena hasil pengujian korelasi pearson menunjukkan hubungan korelasi stres dan kinerja karyawan adalah -0,90.</p> <p>Work overload dan kinerja karyawan memiliki angka korelasi -0,91. Artinya work overload berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Clement Uchechukwu Ukwadinamor dan Adedara Subomi Oduga (2020):</p> <p><i>Impact of</i></p>	<p><i>Work overload</i> (beban kerja berlebih)</p> <p><i>Work hours</i> (jam kerja)</p> <p><i>Employee</i></p>	<p>Penelitian ini mengambil sampel 400 orang responden dengan menggunakan metode penelitian survey deskriptif.</p>	<p><i>Work overload</i> atau beban kerja berlebih berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><i>Work hours</i> atau jam kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

	<p><i>Work Overload and Work Hours on Employees Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State</i></p> <p><i>Journal of Business and Management</i></p>	<p><i>performance</i> (kinerja karyawan)</p>	<p>Data yang telah didapatkan akan diolah atau dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier.</p>	
5.	<p>Ernest Kissi, et al. (2019):</p> <p><i>Ascertaining the Interaction Effect Among Organizational Citizenship Behavior, Work Overload and Employee's Performance at the Ghanaian</i></p>	<p><i>Organizational citizenship behavioral</i> (OCB)</p> <p><i>Work overload</i> (beban kerja berlebih)</p> <p><i>Employee performance</i> (kinerja karyawan)</p>	<p>Sampel yang ada dalam penelitian ini adalah 86 responden yang diambil dengan metode <i>purposive sampling</i>.</p> <p>Alat pengujian dan olah data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier, <i>analysis of variance</i> dan</p>	<p><i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh positif pada kinerja karyawan.</p> <p><i>Work overload</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p> <p><i>Work overload</i> memoderasi hubungan antara <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dengan kinerja karyawan.</p>

	<i>Construction Industries International Journal of Productivity and Performance Management</i>		<i>coefficient of regression</i> dengan menggunakan aplikasi statistik SPSS versi 20.	
--	---	--	---	--

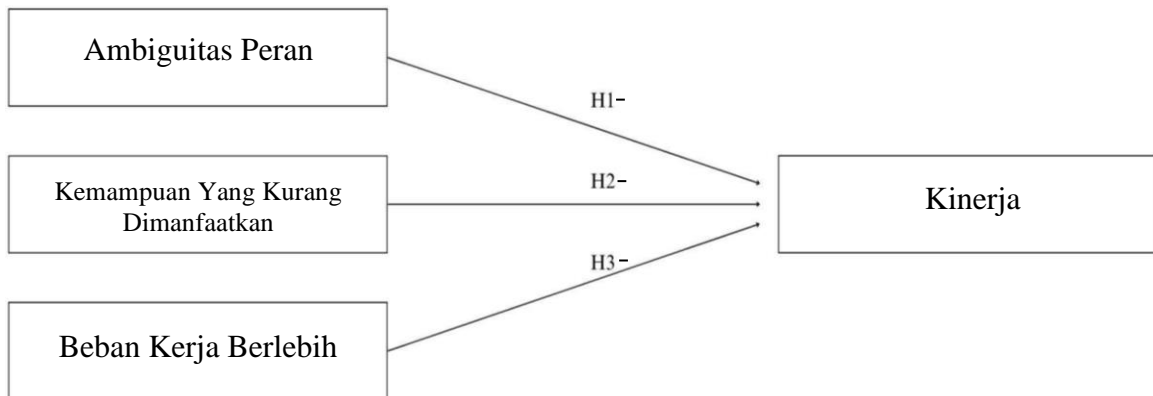
### 2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka kerja dalam penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ashraf Elsafty dan Lydia Shafik (2022) yang membahas tentang pengaruh faktor-faktor stres kerja terhadap kinerja karyawan bank di Mesir dengan variabel COVID-19 sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini menggunakan kerangka kerja yang sama, tetapi dengan menghilangkan variabel mediasi COVID-19.

Variabel bebas yang digunakan adalah faktor-faktor stres kerja, yaitu *role ambiguity*, *underutilization of skill*, dan *work overload*, serta variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Hubungan atau keterkaitan antar variabel-variabel tersebut akan dijelaskan melalui gambar kerangka penelitian dibawah ini:



**Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian**



*Sumber: Jalagat (2017)*

Model penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tujuan penelitian, dimana variabel bebas, yaitu faktor-faktor stres kerja yang diwakili oleh tiga indikator dapat mempengaruhi variabel terikat, yaitu kinerja karyawan.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

### **2.4.1 Pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Elsafty dan Shafik (2021) menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan bahwa faktor stres kerja ambiguitas peran tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa mayoritas responden menganggap adanya ambiguitas peran tidak berpengaruh pada kinerja, karena mereka merasa bahwa tempat kerjanya memiliki tujuan dan prosedur kerja yang jelas. Ambiguitas peran dapat terjadi ketika seorang tenaga kerja mengalami kebingungan tentang tugasnya, karena kurangnya informasi mengenai

tujuan dan prosedur kerja yang jelas. Bila tidak segera ditangani, kondisi seperti itu akan memicu timbulnya stres pada tenaga kerja yang dapat mempengaruhi kinerja. Dari penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat diambil adalah:

**H1: Ambiguitas peran memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.2 Pengaruh kemampuan yang kurang dimanfaatkan terhadap kinerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Jalagat (2017) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara kemampuan yang kurang dimanfaatkan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa keterampilan atau keahliannya tidak dimanfaatkan secara optimal akan merasa bosan dan tidak puas dengan pekerjaannya. Kemampuan yang kurang dimanfaatkan pada karyawan dapat terjadi ketika terdapat ketidakcocokan latar belakang pendidikan dengan pekerjaan (*job mismatch*). Dengan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

**H2: Kemampuan yang kurang dimanfaatkan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.3 Pengaruh beban kerja berlebih terhadap kinerja karyawan**

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fahad Ikram Ul Haq, et al. (2020) menjelaskan bahwa beban kerja berlebih memiliki hubungan yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika tenaga kerja harus menyelesaikan tugas dan kewajiban yang melebihi kapasitasnya. Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Jalagat (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih dapat berpengaruh kepada kinerja karyawan. Terlalu banyak hal yang dilakukan terlalu banyak informasi yang didapat, jam kerja yang panjang dan batas waktu pengerjaan tugas yang sangat singkat menjadi penyebab stres pada tenaga kerja.

**H3: Beban kerja berlebih memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.**

