

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Work From Home* (WFH)

Pekerjaan jarak jauh mengacu pada pengaturan kerja di mana karyawan tinggal dan bekerja di lokasi di luar dari situs kerja organisasi yang mempekerjakan (Li et al., 2022). Kerja jarak jauh dapat menghemat waktu bagi mereka yang harus menempuh perjalanan panjang ke tempat kerja serta dapat meluangkan waktu untuk aktivitas non-kerja (Anderson & Kelliher, 2020). Bekerja dari rumah memiliki sub kategori yaitu pekerjaan jarak jauh dan telekomunikasi. Pekerjaan jarak jauh mengacu pada situasi di mana pekerjaan sepenuhnya atau sebagian dilakukan di mana saja, selain tempat kerja pada biasanya dan sedangkan telekomunikasi adalah kerja alternatif di mana karyawan melakukan tugas di tempat lain yang biasanya dilakukan di tempat kerja mereka (Olsen et al., 2023)

Bekerja secara jarak jauh atau bekerja dari rumah dapat meningkatkan fleksibilitas dalam bagaimana dan di mana karyawan melakukan pekerjaan mereka dan dengan demikian dapat meningkatkan sikap dan kinerja terkait pekerjaan mereka (Zhang et al., 2021). *Remote work* atau yang dikenal dengan sebutan bekerja dari rumah (*work from home*) sendiri biasanya didukung oleh fasilitas yang diberikan oleh perusahaan ataupun menggunakan teknologi yang telah dibuat untuk mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **2.1.1. Kelebihan dan Kekurangan WFH (*Work From Home*)**

Selama diberlakukannya WFH, terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan yang dialami oleh karyawan itu sendiri ataupun perusahaannya (Adekoya et al., 2022).

#### **1) Kelebihan atau Keuntungan *Work From Home***

Bekerja dari rumah memiliki beberapa kelebihan atau keuntungan bagi setiap karyawan maupun perusahaan. Dengan melakukan pekerjaan dari rumah, manfaat yang didapatkan adalah jam kerja yang fleksibel, dapat meningkatkan keseimbangan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi biaya komuter dan meningkatkan kerja sama.

#### **2) Kekurangan *Work From Home***

Bekerja dari rumah juga memiliki kekurangan, seperti komunikasi terbatas, pengurangan dedikasi dan komitmen, hilangnya kendali atas proses kerja karyawan, budaya kerja yang tidak mendukung, kebijakan terkait kesehatan dan keselamatan, dan kekhawatiran tentang kepercayaan dan ketidakpastian kinerja yang dapat membatasi efektivitas kerja jarak jauh.

Pandemi memaksa masyarakat untuk melakukan segala sesuatu dari rumah. Bekerja juga salah satu kegiatan yang ikut kena dampak dari

pandemi dimana karyawan bekerja dari rumah. Akibat dari bekerja di rumah adalah stres kerja yang terjadi pada karyawan.

## 2.2. Stres Kerja

Stres adalah hal umum yang sering terjadi di masyarakat. Namun, stres akan menjadi masalah yang terus meningkat apabila tidak dapat ditangani dengan benar, maka yang akan terjadi adalah orang tersebut akan lepas kendali (Madero Gómez et al., 2020). Stres menurut APA (*American Psychological Association*) adalah respon fisiologis yang melibatkan perubahan yang mempengaruhi hampir semua sistem tubuh, mempengaruhi perasaan dan perilaku orang. Misalnya saat orang merasa stres, mereka dapat berkeringat, gelisah, bahkan hingga sesak napas. Sedangkan stres menurut Dipboye (2018) adalah pengalaman terhadap tuntutan fisik dan/atau psikologis khusus yang terjadi pada seseorang yang melebihi sumber daya orang tersebut dalam menghadapi keadaan tersebut.

Stres dialami oleh semua orang. Dalam sebuah perusahaan, karyawan juga mengalami stres yang diakibatkan oleh pekerjaan mereka ataupun lingkungan mereka. Stres menurut Bailey (1988), keadaan yang terjadi akibat tuntutan yang signifikan dan berlebihan yang timbul dalam pekerjaan sehari - hari dan kehidupan pribadi kita. Sedangkan menurut WHO (*World Health Organization*), stres adalah reaksi yang mungkin dialami setiap individu karena tuntutan kerja dan tekanan yang tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka, dan yang menguji

kemampuan mereka untuk menghadapi situasi saat ini. Seorang karyawan atau pekerja yang mengalami stres, mereka terlihat tidak sehat, dan stres yang mereka alami akan berdampak terhadap tingkat produktivitas mereka yang akan menurun (Leka et al., 2003).

Pandemi membuat tingkat stres kerja pada karyawan meningkat. Selama bekerja dari rumah, karyawan tidak diberi pilihan di mana harus bekerja selain bekerja dari rumah. Stres dalam pekerjaan jarak jauh mengacu pada ketegangan yang dialami karyawan di mana mereka harus menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk menghubungi rekan kerja untuk informasi atau persetujuan, berkoordinasi pada tugas, dan bahkan menyelesaikan tugas tanpa akses ke teknologi dan peralatan kantor (Li et al., 2022). Stres juga merupakan kelebihan beban kerja akibat penggunaan teknologi untuk kontak kerja konstan dan konflik keluarga kerja adalah faktor permintaan pekerjaan utama yang terbukti sangat terkait dengan stres dalam pekerjaan jarak jauh jika melebihi kemampuan adaptasi karyawan (Li et al., 2022).

### **2.2.1. Efek Stres**

Berdasarkan laporan WHO (Houtman & Jettinghoff, 2007), stres memiliki dampak atau efek terhadap dua hal .

#### **1) Dampak Terhadap Pekerja**

Stres yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan yang

mempengaruhi kesehatan fisiologis dan psikologis, serta kognisi dan perilaku pekerja. Ketidakhadiran karena kesehatan mental, masalah muskuloskeletal (otot, jaringan ikat, saraf, serta tulang dan sendi) mungkin terjadi.

## **2) Dampak Terhadap Perusahaan**

Stres terkait pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan karena biaya yang terkait dengan pergantian staf, penurunan kinerja dan produktivitas, peningkatan praktik kerja yang tidak aman dan tingkat kecelakaan, peningkatan keluhan dari klien/pelanggan, dan pelatihan pekerja pengganti.

### **2.2.2. Cara Mengatasi Masalah Stres Kerja**

Banyak cara atau strategi untuk menangani stres kerja (Leka et al., 2003).

#### **2.2.2.1. Mendesain Ulang Kerja (*Work Redesign*)**

Strategi ini berfokus pada tuntutan, pengetahuan dan kemampuan, dukungan dan kontrol. Berikut adalah beberapa contoh *work redesign*:

- 1) Mengubah tuntutan pekerjaan dengan mengubah cara kerja atau lingkungan kerja serta dapat membagi beban kerja.

- 2) Memastikan bahwa karyawan memiliki atau mampu mengembangkan kemampuan dan pengetahuan mereka secara efektif dengan melatih mereka serta meninjau kemajuan mereka secara berkala.
- 3) Meningkatkan kontrol karyawan terhadap cara kerja mereka dengan memperkenalkan fleksibilitas waktu.
- 4) Meningkatkan jumlah serta kualitas dukungan yang mereka terima dengan memungkinkan interaksi antar karyawan serta mendorong kerja sama dan kerja sama dalam tim.

#### **2.2.2.2. Pelatihan Manajemen Stres Serta Ergonomi dan Desain Lingkungan**

Perusahaan dapat melakukan pelatihan serta mendesain lingkungan ini untuk mengurangi stress pada karyawan

- 1) Perusahaan dapat meminta karyawan untuk menghadiri kelas relaksasi, manajemen waktu, dan pelatihan asertivitas.
- 2) Memperbaiki peralatan yang digunakan di tempat kerja dan kondisi kerja fisik.

#### **2.2.2.3. Pengembangan Manajemen dan Pengembangan Organisasional**

Dengan melakukan pengembangan baik secara manajemen maupun organisasional, hal tersebut dapat membantu mencegah stress pada karyawan.

- 1) Meningkatkan sikap manajer dalam menghadapi stres kerja, pengetahuan dan pemahaman mereka tentang hal itu dan keterampilan mereka untuk menghadapi masalah seefektif mungkin.
- 2) Menerapkan sistem kerja dan sistem manajemen yang lebih baik. Mengembangkan budaya yang lebih ramah dan mendukung.

### **2.2.3. Tiga Cara Atasan Mendeteksi Masalah Stres Staff**

Terdapat tiga cara yang biasanya dilakukan oleh atasan untuk mendeteksi serta mencegah stres agar tidak menjadi serius.

- 1) Memantau kepuasan dan kesehatan staf secara berkala.
- 2) Memastikan staf tahu siapa yang harus diajak bicara tentang masalah.
- 3) Mengetahui di mana merujuk karyawan untuk bantuan profesional ketika mereka tampaknya mengalami kesulitan nyata. Usaha kecil mungkin merujuk pada contoh pertama kepada Praktisi Umum karyawan mereka. Bisnis besar mungkin memiliki akses ke layanan kesehatan kerja mereka sendiri atau Program Bantuan Karyawan.

Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat ditekan bukan hanya dari diri sendiri. Perusahaan juga dapat membantu menekan stres kerja yang dialami oleh karyawannya. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memastikan memberikan praktik sumber daya manusia dijalankan dengan baik.

### **2.3. *Human Resources Practices* (Praktik Sumber Daya manusia)**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu alat bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing di pasar global, memperkenalkan teknologi baru serta meningkatkan layanan pelanggan atau kualitas produk serta dapat mengurangi biaya produk/jasa (Campos et al., 2003). Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan khusus untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui penerapan strategis sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi dan mampu menggunakan serangkaian teknik budaya, struktural, dan personalia (Ghlichlee & Goodarzi, 2023).

Praktik manajemen sumber daya manusia (*HRM*) berkaitan dengan semua aspek bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam suatu organisasi. Praktik HR atau praktik sumber daya manusia adalah salah satu cara bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan strategi perusahaan (Nicolás-Agustín et al., 2022). Hal ini meliputi kegiatan-kegiatan seperti *HRM* strategis, manajemen modal manusia, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen



pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber daya (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat atau manajemen talenta), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan (*reward management*), hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan dan kesehatan dan keselamatan serta penyediaan layanan karyawan (Armstrong, 2009). Sedangkan teori *Perceived Human Resources*, praktik sumber daya manusia adalah komitmen pribadi karyawan kepada organisasi yang kemudian dibalas melalui sikap dan perilaku yang positif (Huang & He, 2022).

Masa pandemi ini seluruh karyawan mau tidak mau bekerja dari rumah serta membuat perusahaan harus mengubah ataupun menambahkan terkait praktik sumber daya manusia. Misalnya saja, perusahaan dapat memberikan pelatihan serta umpan balik terhadap karyawan selama bekerja dari rumah, mengembangkan jaringan, serta memberikan dukungan secara emosional dengan memberikan motivasi ataupun tidak memaksa karyawan untuk bekerja lembur, serta mengembangkan potensi sumber daya yang ada dalam perusahaan (Li et al., 2022). Dengan adanya pelatihan, *feedback*, lebih memperhatikan karyawan, maka akan muncul persepsi individu karyawan tentang manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak lebih pada kinerja sehingga menunjukkan mereka menjadi prediktor kinerja perilaku yang lebih baik di tempat kerja (Gonçalves Sónia P. & Neves José, 2012).

### **2.3.1. Teori dalam Praktik *HRM* (*Human Resources Management*)**

Praktik sumber daya manusia juga didukung oleh beberapa teori. Dalam buku yang ditulis Armstrong (2009) terdapat dua ahli yang mengemukakan kategori *HRM*, yakni Guest (1997) and Boselie et al (2005).

#### **2.3.1.1. Teori *HRM* Menurut Guest (1997)**

##### **1) Teori Strategis**

Di Inggris antara praktik HR dan konteks internal dan eksternal akan dikaitkan dengan kinerja yang unggul. Di Amerika Serikat fokusnya lebih pada klasifikasi jenis strategi sumber daya manusia.

##### **2) Teori Deskriptif**

Teori ini merupakan daftar bidang kebijakan dan hasil sumber daya manusia atau mengadopsi pendekatan sistem, menggambarkan hubungan antara tingkat. Mereka sebagian besar non-preskriptif.

##### **3) Teori Normatif**

Teori ini dalam arti bahwa mereka menetapkan norma atau pola standar dalam bentuk praktik terbaik yang diresepkan. Ini mengambil risiko yang cukup besar dalam menyiratkan 'satu cara terbaik'.

#### **2.3.1.2. Teori *HRM* Menurut Boselie et al (2005)**

##### **1) Teori Kontingensi**

HRM dipengaruhi oleh lingkungan dan keadaan organisasi.

### **2) Pandangan Berbasis Sumber Daya**

HRM memberikan nilai tambah melalui pengembangan strategis organisasi langka, sulit ditiru dan sulit untuk menggantikan sumber daya manusia.

### **3) Teori AMO**

Formula Kinerja = Kemampuan + Motivasi + Keuntungan dalam Partisipasi memberikan dasar pengembangan sistem HR yang mementingkan kepentingan karyawan, yaitu persyaratan keahlian, motivasi dan kualitas pekerjaan mereka.

### **2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Praktik Sumber Daya Manusia**

Praktik sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal organisasi (Armstrong, 2009):

#### **1) Faktor Eksternal**

Faktor eksternal ini terdiri dari perkembangan sosial, politik, hukum dan ekonomi, dan tekanan kompetitif. Hal ini dapat dilihat dengan adanya persaingan global di sektor produksi dan jasa yang terus meningkat serta dapat dilihat dari konsumen yang menuntut perusahaan untuk mencapai standar yang baru selama kompetisi.

#### **2) Faktor Internal**

Faktor internal ini terdiri dari jenis bisnis atau organisasi, ukuran organisasi, usia organisasi, teknologi atau aktivitas utama bisnis akan menentukan bagaimana pekerjaan di organisasi, dikelola, dan dilaksanakan, jenis orang yang dipekerjakan (staf profesional, teknisi, administrator, pekerja produksi, staf penjualan dan layanan pelanggan), budaya organisasi (nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi) yang membentuk cara orang berperilaku dan hal-hal yang dilakukan.

Praktik sumber daya manusia yang diberikan oleh perusahaan berguna untuk menekan stres kerja yang terjadi pada karyawan. Namun, secara tidak langsung dengan adanya praktik sumber daya manusia, dapat meningkatkan rasa kontrol pada karyawan.

#### **2.4. Rasa Kontrol**

Rasa control atau SoC (*Sense of Control*) sendiri mengacu pada keyakinan bahwa seseorang dapat menguasai, mengendalikan, dan membentuk kehidupannya sendiri (Li et al., 2022). Kontrol dapat diartikan sebagai keyakinan bahwa seseorang memiliki respon yang dapat mempengaruhi ketajaman suatu peristiwa (Fox & Spector, 2006). Seorang individu dengan memiliki rasa kontrol yang tinggi, maka mereka dapat dengan mudah untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dan mereka juga

dapat dengan mudah mencari dukungan. Namun, untuk seorang individu dengan memiliki rasa kontrol yang rendah, mereka akan rentan terkena stres atau mudah merasa cemas serta individu dengan memiliki rasa kontrol yang rendah ini maka mereka juga akan sulit atau kebingungan untuk menghadapi tantangan yang ada di depan mereka.

Dalam bekerja, banyak sekali tuntutan yang diberikan oleh atasan. Tuntutan tersebut terkadang membuat merasa stres dan terkadang jika tidak ditangani dengan cepat atau tidak memiliki jalan keluar untuk meredakan stres, maka stres terus akan tidak terkendali. Maka dari itu, masing-masing individu dituntut untuk mengontrol semua rasa yang terjadi dalam diri. Rasa kontrol sendiri dapat diukur dengan menggunakan model JDC (*Job Demand Control*). Model ini mengusulkan bahwa lingkungan kerja dapat dijelaskan dalam kombinasi dua dimensi, yaitu tuntutan psikologis situasi kerja dan jumlah pekerja yang harus mengontrol untuk memenuhi tuntutan ini, biasanya merujuk pada jumlah pekerja atas pekerjaan mereka, metode yang mereka terapkan, dan urutan di mana mereka menangani tugas mereka dan kebijaksanaan dalam menggunakan keterampilan secara maksimal (Taris & Kompier, 2005).

#### **2.4.1. Empat Dimensi Kontrol Pekerjaan dan Tuntutan Pekerjaan**

Dalam model DC, dimensi kontrol pekerjaan dan tuntutan pekerjaan mengarah pada empat kuadran dasar yang masing-masing sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu (Taris & Kompier, 2005):

- 1) Tingkat ketegangan yang tinggi akan terjadi pada pekerjaan dengan tuntutan tinggi/kontrol rendah. Pekerja dalam pekerjaan tersebut tidak memiliki kontrol yang cukup untuk merespon secara optimal terhadap tuntutan situasi kerja. Kontrol rendah menyiratkan bahwa pekerja tidak dapat bereksperimen dengan berbagai cara untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka, yang berarti bahwa mereka memiliki sedikit kesempatan untuk belajar dan pertumbuhan pribadi.
- 2) Tuntutan pekerjaan yang tinggi terjadi bersamaan dengan kontrol pekerjaan yang tinggi. Dalam hal ini pekerja akan dapat menangani tuntutan kerjanya secara efektif, sehingga melindungi diri dari ketegangan yang berlebihan. Mereka memiliki tingkat kontrol yang tinggi, mereka dapat mencoba berbagai cara untuk menghadapi tuntutan dalam pekerjaan mereka.
- 3) Pekerja dengan tuntutan rendah/pekerjaan kontrol rendah. Pekerja akan mengalami ketegangan tingkat rendah, karena tidak adanya tuntutan tinggi. Pelaku bisnis dari pekerjaan ini memiliki sedikit kesempatan untuk mengendalikan situasi kerja mereka, mereka diasumsikan memiliki sedikit kesempatan untuk belajar dan pengembangan pribadi.

- 4) Pekerjaan rendah/kontrol tinggi. Dikarenakan tuntutan pekerjaan rendah, pekerja dalam pekerjaan semacam itu dapat mengeksplorasi berbagai cara dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang kondusif untuk belajar.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<b>Gang Li, Qiqi Zheng, Mengyao Xia (2022): “How Do Human Resource Practices Help Employees Alleviate Stress In Enforced Remote Work During Lockdown?”</b>	<i>a. Human Resources Practices</i> <i>b. Stress</i> <i>c. Source of Stress (SoS)</i> <i>d. Sense of Control (SoC)</i>	Kuantitatif Deskriptif	Baik SoS dan SoC sebagian menengahi hubungan antara praktik HR dan stres. Praktik HR dapat mengurangi stres dengan menurunkan SoS dan meningkatkan SoC, masing-masing. Selain itu, perawatan dan pelatihan karyawan ditemukan menjadi dua faktor kunci dari praktik HR untuk membantu karyawan mengurangi stres dalam pekerjaan jarak jauh yang diberlakukan.

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Seung-Wan Kang, Su-Dol Kang (2016): <i>“High-Commitment Human Resource Management And Job Stress: Supervisor Support As A Moderator”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>High-Commitment Human Resource Management</i></li> <li>b. <i>Job Stress Supervisor Support</i></li> </ul>	Kuantitatif	Memberikan pelatihan dan komunikasi kepada seluruh perusahaan merupakan faktor penting dalam proses implementasi HRM komitmen tinggi.
3	Jaclyn M. Jensen, Pankaj C. Patel, Jake G. Messersmith (2013): <i>“High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>High-Performance Work Systems</i></li> <li>e. <i>Job Control Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions</i></li> </ul>	Kuantitatif	HPWS menyebabkan niat <i>turnover</i> yang lebih kuat melalui persepsi kecemasan dan kelebihan peran ( <i>Role Overload</i> ).
4	Toon W. Taris, Michiel A.J. Kompier (2005): <i>“Job Characteristics And Learning Behavior: Review And Psychological Mechanisms”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Job Characteristics</i></li> <li>b. <i>Learning Behavior</i></li> </ul>	Kuantitatif	Dasar konseptual yang mendasari model DC agak mendasar, sebagian besar mengabaikan baik proses psikologis yang menghubungkan karakteristik kerja dengan perilaku belajar karyawan dan kemungkinan peran perbedaan interpersonal.



No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	<b>J. Gould-Williams &amp; R.B. Mohamed (2010) : “A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>HRM (Human Resources Management)</i></li> <li>b. <i>Employee Motivation</i></li> <li>c. <i>Employee Job Satisfaction</i></li> <li>d. <i>Employee’s Organizational Citizenship Behaviour</i></li> <li>e. <i>Job-Related Stress</i></li> <li>f. <i>Employee Intention</i></li> </ul>	Kuantitatif	Praktik HR memiliki efek positif yang lebih jelas pada responden Job Satisfaction for England, sedangkan praktik HR memiliki efek yang lebih besar pada niat berhenti responden Malaysia.
6	<b>Keith Macky, Peter Boxall (2008) : “High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>High-Involvement Work Processes</i></li> <li>b. <i>Work Intensification Employee Well-Being</i></li> </ul>	Kuantitatif	Mendorong dan menghargai keterlibatan karyawan, reformasi tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih cerdas kemungkinan besar akan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

No	Penulis dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7	Jonathan Koltai, David Stuckle (2020) : “ <i>Recession Hardships, Personal Control, And The Amplification Of Psychological Distress: Differential Responses To Cumulative Stress Exposure During The U.S. Great Recession</i> ”	a. <i>Recession Hardships</i> b. <i>Personal Control</i> c. <i>Psychological Distress</i>	Kuantitatif	Penelitian ini menyoroti kontrol pribadi sebagai target psikososial dalam hubungan antara pengakuan dan kesehatan mental. Serta memahami peran kontrol adalah tempat yang baik untuk memulai.

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1. Praktik Sumber Daya Manusia Terhadap Stres Karyawan

Pekerjaan jarak jauh dapat diartikan bekerja dari mana saja atau dapat bekerja dari luar lokasi perusahaan. Bekerja jarak jauh sendiri diartikan sebagai bekerja dari rumah dalam penelitian ini. Selama pandemi *COVID-19* banyak sekali perusahaan yang memberlakukan aturan untuk karyawannya bekerja dari rumah. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kasus bertambahnya virus serta aturan tersebut juga merupakan imbauan Bapak Presiden RI pada awal virus tersebut mulai masuk di Indonesia. Selama bekerja dari

rumah atau melakukan pekerjaan jarak jauh terkadang membuat stres. Stres dalam pekerjaan jarak jauh mengacu pada ketegangan yang dialami karyawan di mana mereka harus menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk menghubungi rekan kerja untuk informasi atau persetujuan, berkoordinasi pada tugas, dan bahkan menyelesaikan tugas tanpa akses ke teknologi dan peralatan kantor (Li et al., 2022).

Model JDR (*Job Demand Resources*) digunakan pada penelitian sebelumnya untuk mengetahui efek langsung dari praktik HR pada stres dalam pekerjaan jarak jauh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model yang sama untuk mengetahui efek langsung praktik sumber daya manusia terhadap stress. Model JDR sendiri mengusulkan bahwa sumber daya, seperti teknologi informasi dan komunikasi, dukungan sosial dan emosional, dan kerja sama virtual, dapat mengurangi stress di bawah tuntutan kerja jarak jauh. Praktik sumber daya manusia memberikan dukungan sosial kepada karyawan, yang secara efektif dapat menghilangkan stress mereka dan juga dapat berfungsi sebagai sumber daya untuk membantu mereka mengatasi stress dari isolasi sosial (Li et al., 2022). Pada penelitian terdahulu juga berpendapat bahwa praktik sumber daya manusia dapat menekan stress kerja (Gould-Williams & Mohamed, 2010). Tidak hanya itu, pada penelitian lain juga mengatakan bahwa praktik sumber daya manusia seperti

menghargai keterlibatan karyawan, serta perubahan tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih cerdas melalui pemberdayaan yang lebih besar, tetapi tanpa tekanan yang berlebihan untuk bekerja lebih keras membuat karyawan semakin sejahtera dan menurunkan tingkat stres kerja pada karyawan (Macky & Boxall, 2008).

**H1. Praktik sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan dan negatif untuk mengurangi stres kerja terhadap guru dan karyawan Yayasan Pangudi Luhur Kota Yogyakarta.**

#### **2.6.2. Praktik Sumber Daya Manusia Terhadap Rasa Kontrol**

Praktik sumber daya manusia bukan hanya dapat menghilangkan stres, tetapi juga dapat meningkatkan rasa kontrol. Dengan memberikan pelatihan, setidaknya membantu karyawan untuk dapat mengontrol diri mereka saat mereka mengalami stres saat bekerja. Berdasarkan model JDC (*Job Demand Control*), bahwa lingkungan kerja dapat dijelaskan dalam kombinasi dua dimensi: tuntutan psikologis situasi kerja dan jumlah pekerja yang harus mengontrol untuk memenuhi tuntutan tersebut (merujuk pada jumlah pekerja atas pekerjaan mereka, metode yang mereka terapkan, dan urutan di mana mereka menangani tugas mereka) dan kebijaksanaan dalam menggunakan keterampilan mereka dengan maksimal (Taris & Kompier, 2005).

Dengan perusahaan memberikan pelatihan, dapat dilihat bagaimana karyawan memiliki kebijaksanaan pekerjaan, atau potensi kontrol individu atas tugas dan perilaku mereka sepanjang hari selama bekerja. Karyawan yang memiliki kontrol lebih terhadap bagaimana dan kapan keputusan dibuat, dan pembagian tugas kerja, mungkin lebih mampu mengatasi tuntutan pekerjaan (Jensen et al., 2013). Pada penelitian terdahulu mengatakan dengan memperhatikan karyawan, seperti membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dan meningkatkan rasa kepemilikan pekerja jarak jauh, juga memberikan dukungan emosional kepada individu yang mendorong pengendalian individu terhadap peristiwa tersebut dapat meningkatkan rasa kontrol mereka (Li et al., 2022). Sehingga dapat diartikan bahwa perhatian serta perawatan khusus bagi karyawan merupakan salah satu kunci praktik sumber daya manusia dalam meningkatkan rasa kontrol pada karyawan.

**H2. Praktik sumber daya manusia berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap rasa kontrol terhadap guru dan karyawan Yayasan Pangudi Luhur Kota Yogyakarta.**

### **2.6.3. Rasa Kontrol Terhadap Stres**

Saat karyawan memiliki rasa kontrol yang tinggi di mana mereka dapat membuat suatu keputusan serta dapat membagi tugas

kerja mereka, maka stress yang mereka alami juga berkurang. Dalam model JDR, persediaan, alat, dukungan, dan kerja sama, mengurangi stres pekerjaan untuk situasi permintaan pekerjaan tertentu (Kang & Kang, 2016). Pada penelitian terdahulu juga mengatakan bahwa model JDR mengusulkan bahwa memobilisasi berbagai sumber daya, seperti teknologi informasi dan komunikasi, dukungan sosial dan emosional, dan kerja sama virtual, dapat mengurangi stres di bawah tuntutan kerja jarak jauh (Li et al., 2022). Memberikan dukungan baik secara emosional maupun fisik, dapat meningkatkan rasa kontrol karyawan secara positif sehingga karyawan juga mampu membuat keputusan sendiri sehingga stres kerja yang dirasakan berkurang.

Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa menurut model JDC, individu dengan kebijaksanaan keterampilan mungkin lebih cenderung untuk mengambil tindakan langsung untuk memecahkan masalah, dan jika masalah dipecahkan stres dapat dihilangkan (Li et al., 2022). Sehingga rasa kontrol (keterampilan hingga pengambilan keputusan) dapat mengurangi stres. Berdasarkan penelitian terdahulu mengatakan bahwa rasa kontrol adalah salah satu cara yang baik untuk menurunkan stres (Koltai & Stuckler, 2020).

**H3. Rasa kontrol berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap stres kerja terhadap guru dan karyawan Yayasan Pangudi Luhur Kota Yogyakarta.**

#### **2.6.4. Praktik Sumber Daya Manusia Terhadap Stres Kerja Pada Guru dan Karyawan dengan Rasa Kontrol Sebagai Pemediasi**

Terdapat banyak hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi stres. Perusahaan dapat memberikan dukungan emosional ataupun memberikan pelatihan bagi karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan rasa kontrol dalam diri karyawan. Rasa kontrol atau SoC (*Sense of Control*) mengacu pada keyakinan bahwa seseorang dapat menguasai, mengendalikan, dan membentuk kehidupannya sendiri (Li et al., 2022). Praktik HR sendiri sangat membantu karyawan selama masa pandemi. Hal ini dapat dilihat bahwa perusahaan selalu memberikan informasi kepada karyawan terkait jumlah kasus *COVID-19*. Tidak hanya itu, banyak perusahaan juga yang menawarkan pelatihan bagi karyawannya untuk mengembangkan diri selama bekerja dari rumah.

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan pekerjaan mereka atau memberikan pelatihan yang sesuai atau terkait dengan pekerjaannya dapat meningkatkan rasa kontrol dari karyawan itu sendiri. Namun, untuk meningkatkan rasa kontrol dari karyawan itu sendiri, perusahaan juga dapat memperhatikan karyawannya dengan membantu karyawan menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka, juga memberikan dukungan emosional kepada individu yang

mendorong pengendalian individu terhadap peristiwa yang mereka alami, sehingga meningkatkan SoC mereka. Sehingga dapat diartikan pelatihan dan perawatan karyawan dapat diyakini untuk meningkatkan SoC karyawan selama bekerja dari rumah.

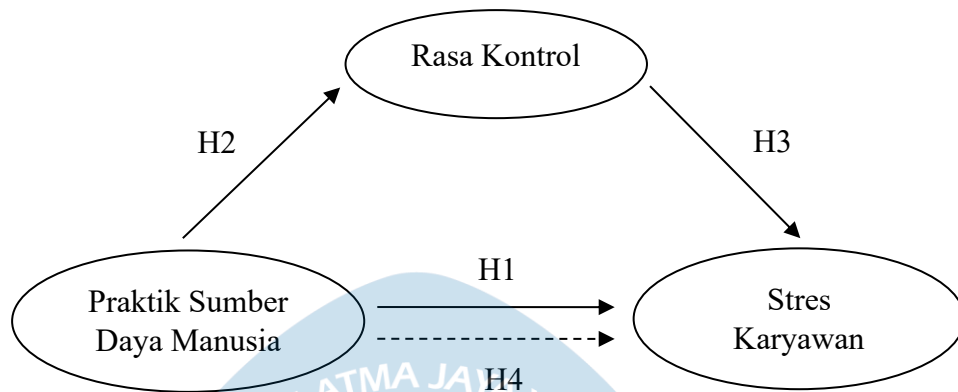
Pentingnya rasa kontrol pada karyawan sudah banyak diakui. Menurut model JDC, individu dengan kebijaksanaan keterampilan mungkin lebih cenderung untuk mengambil tindakan langsung untuk memecahkan masalah, dan jika masalah dipecahkan stres dapat dihilangkan (Li et al., 2022). Sehingga berdasarkan hal-hal tersebut dapat diartikan bahwa praktik sumber daya manusia dapat berfungsi untuk meningkatkan rasa kontrol karyawan sehingga kehadiran rasa kontrol ini dapat menopang stres individu yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi.

**H4. Praktik sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap stres kerja dengan rasa kontrol sebagai pemediasi pada guru dan karyawan Yayasan Pangudi Luhur Kota Yogyakarta.**



## 2.7. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: Li, G., Zheng, Q., & Xia, M. (2022). *How Do Human Resource Practices Help Employees Alleviate Stress in Enforced Remote Work During Lockdown?* *International Journal of Manpower*

- : tanpa variabel mediasi  
- - - -> : menggunakan variabel mediasi

Keterangan:

- VI: Praktik Sumber Daya Manusia
- VD: Stres Karyawan
- M: Rasa Kontrol