

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan stres ini berisi mengenai penejelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan *work overload*, stres kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam tinjauan stres dijelaskan pula berbagai uraian yang berikatan dengan *work overload*, stres kerja dan kinerja karyawan.

##### 2.1.1 Beban Kerja Berlebihan (*Work Overload*)

Kelebihan beban kerja merupakan masalah yang hampir terjadi pada setiap organisasi. Kelebihan beban kerja dapat terjadi ketika bertambahnya jam kerja dan bertambahnya pekerjaan.

##### 2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja Berlebihan (*Work Overload*)

Beban kerja berlebihan (*work overload*) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh tanggapan masing-masing individu dan psikologi, yaitu konsekuensi dari setiap pekerjaan di perusahaan yang membebani psikologis atau fisik yang berlebihan.

Menurut Susiarty *et al.* dalam Damayanti (2019: 194) *work overload* adalah campuran dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif berasal dari tugas yang banyak. Sedangkan beban kerja kualitatif ketika individu merasa tidak mampu dalam bertugas dan tidak menggunakan kemampuan dalam bekerja.

Menurut Sandoval-Reyes, Acosta-Prado, & Sanchi-Pedregosa (2019: 2) kelebihan beban kerja ditandai dengan kebutuhan untuk bekerja lebih cepat, kebutuhan akan respons yang lebih cepat, pengurangan waktu istirahat dan

kebutuhan untuk melakukan tugas yang banyak secara serentak.

Menurut Erat *et al.* (2017: 222) kelebihan beban kerja merupakan berbagai tekanan yang Memengaruhi kinerja dan reaksi karyawan, dan dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang harus dilakukan adalah luar biasa.

Menurut Saputro (2014: 56) kelebihan beban kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan namun tidak sesuai dengan waktu yang tersedia dan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan penjeleasan para ahli di atas mengenai pengertian *work overload* (beban kerja berlebihan), peneliti berkesimpulan bahwa *work overload* adalah suatu kondisi dimana karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut ataupun banyaknya jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Tugas-tugas tersebut melebihi kadar rutinitas yang biasa dilakukan oleh karyawan sehingga membutuhkan tenaga ekstra.

#### **2.1.1.2 Macam-macam Beban Kerja Berlebihan (*Work Overload*)**

Pada tataran yang wajar beban tugas yang dikerjakan karyawan seharusnya dalam batas kemampuannya, baik jumlah kerja atau pun tingkat kesulitan yang dihadapi. Namun tidak jarang dalam kondisi tertentu beban kerja meningkat di luar batasan yang wajar sehingga mengakibatkan stres kerja. Menurut Schultz (2010: 121) beban kerja yang berlebihan (*work overload*) dibedakan menjadi dua macam, yaitu *quantitative overload* dan *qualitative overload*.

Pada beban kerja yang bersifat *quantitative overload* adalah keharusan mengerjakan banyak tugas dan penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, beban kerja yang berlebihan kuantitatif merupakan yang terjadi apabila terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan pada satuan waktu tertentu (*to much to do*). Unsur yang menyebabkan beban kerja berlebihan kuantitatif ini adalah desakan waktu. Hal ini yang menyebabkan orang harus bekerja berkejaran dengan waktu yang mengakibatkan timbulnya kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang.

Sedangkan *qualitative overload* adalah beban kerja yang terjadi apabila orang merasa kurang mampu menyelesaikan tugasnya atau standar hasil karyanya terlalu tinggi. Dengan kata lain, beban kerja berlebihan kualitatif merupakan beban kerja yang terjadi apabila pekerjaan yang dihadapi terlalu sulit (*to difficult to do*). Unsur yang menyebabkan beban kerja kualitatif ini adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang yang titik beratnya pada pengerjaan otak. Akibat peningkatan dari jumlah informasi yang harus digunakan, peningkatan dari canggihnya informasi atau dari keterampilan yang diperlukan membuat pekerjaan menjadimajemuk. Kemajemukan pekerjaan ini memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi menyebabkan produktif, tetapi menjadi destruktif. Hal ini dapat menimbulkan kelelahan mental dan reaksi-reaksi emosional dan fisik.

### **2.1.1.3 Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja Berlebihan (*Work Overload*)**

Menurut Gibson dalam penelitian Riny Chandra (2017: 671), ada beberapa faktor yang memengaruhi *work overload* diantaranya, yaitu:

1. *Time pressure* (Tekanan waktu)

Desakan waktu dapat menjadi beban kerja yang berlebihan kuantitatif karena hal ini mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Jadwal kerja atau jam kerja

Jumlah waktu untuk melakukan pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami istri sama-sama bekerja. Jadwal kerja yang sangat berpengaruh terhadap kesehatan seseorang adalah *long shift dan night shift*.

3. *Role ambiguity* dan *role conflict*

*Role ambiguity* atau kemeduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya. Hal ini dapat mengancam atau menantang.

4. Kebisingan

Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat memengaruhi efektifitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tugas sehingga dapat dipastikan semakin memperberat beban kerjanya.

5. *Information overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diterima pekerja dalam waktu yang bersamaan menyebabkan beban kerja semakin berat. Kemajemukan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang serba canggih membutuhkan

adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dimana masing-masing menuntut konsekuensi yang berbeda dapat memengaruhi proses pembelajaran pekerja.

6. *Temperature extremes* atau *heat overload*

Tingginya temperatur dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan pekerja karena kondisi tersebut bisa menyebabkan perasaan tidak nyaman jika berlangsung lama dan tidak ada peralatan pengamanannya.

7. *Repetitive action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang akan menimbulkan rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya dapat menyebabkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga kerja gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

8. Tanggung jawab (*responsibility*)

Setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggungjawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

#### **2.1.1.4 Dampak Beban Kerja Berlebihan (Work Overload)**

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Beban kerja juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan.

Menurut Manuaba dalam Irawati (2017: 52) dampak negatif tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

2. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Seperti harus menunggu lama sehingga pelayanan terhadap pelanggan menjadi tidak memuaskan.

3. Kenaikan absensi

Beban kerja yang terlalu banyak juga bisa mengakibatkan pegawai menjadi kelelahan atau sakit. Hal ini menjadi hal yang buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.1.5 Indikator Beban Kerja Berlebihan (Work Overload)**

Berikut merupakan indikator beban kerja berlebihan (*work overload*) menurut Karatepe (2013: 624):

1. Waktu kerja (*Working time*)

Waktu kerja digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Waktu kerja sebagai acuan pekerjaan

menjadi beban bagi individu ketika tidak berhasil menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu yang telah ditentukan.

## 2. Beban pekerjaan (*Workload*)

Beban kerja merupakan hal yang dirasakan oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Besar kecilnya beban kerja tergantung persepsi dari masing-masing individu dalam menerima pekerjaan.

## 3. Kecepatan kerja (*Working speed*)

Kecepatan kerja merupakan lamanya individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Umumnya, organisasi akan menerapkan kecepatan kerja agar tujuan organisasi cepat tercapai.

## 4. Kerja keras (*Hard work*)

Kerja keras dilakukan individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap organisasi menginginkan kerja keras dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

### **2.1.2 Stres Kerja**

Stres merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Jika seorang karyawan mengalami stres yang terlalu besar, maka akan mengganggu kemampuan seseorang tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya.

#### **2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja merupakan salah satu masalah yang dapat dihadapi oleh setiap orang dalam berkarya. Stres timbul akibat adanya tekanan atau tegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan

kata lain apabila sasaran dan tuntutan tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang maka akan menimbulkan stres, biasanya stres semakin kuat apabila seseorang menghadapi masalah yang datang terus menerus.

Menurut Hamali (2016: 241) stres di tempat kerja adalah kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan.

Menurut Manihuruk & Tirtayasa (2020: 298) stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya berarti mengganggu prestasi kerjanya.

Menurut Bhastary (2020: 163) stres kerja juga merupakan salah satu permasalahan serius yang menimpa setiap karyawan di tempat kerjanya. Stres dapat timbul sebagai akibat dari tekanan dan ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan seorang karyawan yang menyebabkan ketidakseimbangan emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang menjadi tidak tenang dalam menghadapi pekerjaan.

#### **2.1.2.2 Faktor Penyebab Stres Kerja**

Menurut Sopiah (2008: 87) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu:

### 1. Lingkungan fisik

Faktor yang menyebabkan stres ditempat kerja ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti kebisingan, kurang baiknya penerangan, tata letak yang buruk, ketiadaan privasi dan kualitas udara yang buruk.

### 2. Stres karena peran dan tugas

Kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang ia jalankan terlalu berat atau menjalankan berbagai peran di tempat mereka bekerja.

### 3. Stres antar pribadi

Penyebab stres antar pribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, adanya kompetisi untuk mencapai target kerja.

### 4. Organisasi

Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak untuk hanya mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tinggal karena mengalami peningkatan beban kerja.

#### **2.1.2.3 Dampak Stres Kerja**

Stres menunjukkan gejala-gejalanya dalam sejumlah cara. Misalnya seseorang yang mengalami stres dengan level tinggi dapat berkembang menuju tekanan darah tinggi, luka lambung, sulit dalam mengambil keputusan, kehilangan selera makan, kecenderungan kecelakaan dan lain-lain. Menurut Thangiyah dalam Hendrawan (2020: 58) Semua gejala-gejala ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori aspek yaitu: gejala psikologis, gejala psikis dan gejala perilaku.

a. Gejala-gejala Fisiologis

Stres dapat menciptakan perubahan-perubahan dalam metabolisme, meningkatkan angka denyut jantung dan pernapasan, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, lebih sering berkeringat dan problem tidur (sulit tidur , terlalu banyak tidur).

b. Gejala-gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, dalam kenyataannya hal ini merupakan efek psikologis dari stres. Tetapi bisa juga dilihat dari status psikologis tertentu, misalnya ketegangan, kecemasan, ketersinggungan, kebosanan, depresi, kehilangan daya konsentrasi dan kreativitas, mengurung diri, merasa terasing dan mengasingkan diri.

c. Gejala-gejala Perilaku

Stres yang berhubungan dengan perilaku termasuk perubahan-perubahan dalam produktivitas, seperti menunda atau menghindari pekerjaan. Meningkatnya kecenderungan perilaku tinggi, seperti berjudi, mabuk, dan bunuh diri.

#### **2.1.2.4 Cara Menghadapi Stres Kerja**

Menurut Siagan dalam Sofiana (2020: 302), ada beberapa langkah yang dapat diambil untuk membantu karyawan menghadapi stres yaitu sebagai berikut:

- a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu karyawan menghadapi stres.

- b. Menyampaikan kebijakan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
- c. Melatih karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
- d. Terus membuka jalur komunikasi dengan karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapi.
- e. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres dikalangan para bawahannya dan dapat diambil langkah-langkah tertentu sebelum stres berdampak negatif terhadap prestasi kerja.
- f. Memantau terus- menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan sejak dini.
- g. Menyempurnakan rancangan bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakan.
- h. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stres.

#### **2.1.2.5 Pendekatan Stres Kerja**

Keith Davis dan John W. Newstrom dalam Lijian Poltak Sinambela (2016: 474). Mengemukakan bahwa *“four approach that involve employee and management cooperation for stres management are social support, mediation, biofeedback and personal wellness programs”*. (empat pendekatan yang sering melibatkan pegawai dan kerja sama manajemen untuk manajemen stres adalah

dukungan sosial, meditasi, *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi).

Pendekatan terhadap stres kerja seperti berikut:

1. Pendekatan dukungan sosial (*social support*).

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada pegawai. Misalnya bermain game dan bergurau.

2. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*).

Pendekatan ini perlu dilakukan pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi.

3. Pendekatan *biofeedback*.

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui dokter, psikiater, dan psikolog sehingga diharapkan pegawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan program kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, pegawai dalam periode waktu tertentu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

#### **2.1.2.6 Indikator Stres Kerja**

Menurut Massie *et al.* (2018: 43) indikator yang digunakan dari variabel streskerja yaitu:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang berkaitan pada pekerjaan seorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.

2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.
5. Kepemimpinan organisasi, memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya, dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting untuk mengukur seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek kualitatif dan kuantitatif pun dapat menjadi salah satu pertimbangan tingkat keberhasilan suatu kinerja.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2017: 7).

Menurut Kasmir (2019: 182) “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang

diberikan dalam suatu periode tertentu.” Kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang baik.

Menurut Milkovich dan Brodreau dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 193) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2018: 2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2018: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kunci sukses sebuah organisasi karena organisasi yang berhasil dan efektif terdapat individu yang memiliki kinerja yang baik di dalamnya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson dalam Sumardjo (2018: 195) adalah:

#### **1. Kemampuan Individual**

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang karyawan mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik juga.

#### **2. Usaha yang dicurahkan**

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Meskipun karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, tetapi hanya memiliki sedikit upaya maka tidak akan bekerja dengan baik. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

#### **3. Lingkungan Organisasional**

Dalam lingkungan organisasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi dan manajemen.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kerja memiliki peranan penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Dengan penilaian kerja tersebut, suatu organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Penilaian terhadap kinerja dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian kerja yang tepat dan konsisten. Proses penilaian kerja ini ditunjukkan untuk memahami kinerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Panggabean (2012: 124). Tahapan pada proses penilaian meliputi:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahapan awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan kinerja akan menghasilkan penilaian sesaat dan tidak akurat.

### 3. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kinerja karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

### 4. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan pengembangan terhadap kinerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

#### **2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2001: 150) adalah sebagai berikut:

1. Pertanggung jawaban, apabila standar dan sasaran yang digunakan sebagai alat pengukuran pertanggung jawaban, maka untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.
2. Pengembangan, jika standar dan sasaran yang digunakan maka sebagai alat keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupapelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

#### **2.1.3.5 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351), ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

## 5. Kualitas (*Quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Quality or work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, artinya terdapat kesesuaian antara kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b. Keterampilan (*skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

## 6. Kuantitas (*Quantity*)

Kuantitas (*Quantity*) adalah segala bentuk ukuran yang tertarik dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah hasil yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti (*Quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

## 7. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

## 8. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja, ada empat yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik kebijaksanaan dan praktek manajemen.

#### 9. Kemandirian (*Independent*)

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Dimana kemandirian merupakan suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun berpikir dan bertindak kreatif dan penuh inisiatif, mampu memengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan tersendiri dari usahanya.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *work overload*, stres kerja dan kinerja karyawan, terdapat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

#### Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Luh Kadek Budi Martini dan Ni Wayan Sitiari (2019) The Effect of Job Stress and Workload on Employee Performance at Hotel Mahogani Mumbul Bali	Stres kerja (X1), Kinerja (Y)	Beban Kerja (X2)	Hasil terdapat pengaruh positif dari stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.5, No.1, Maret 2018, Hal 41-45

1	2	3	4	5	6
2	Tety Ramadhani J. Dan Dhiyan Septa Wihara (2021) Pengaruh Stres Kerja Beban Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan BPR Artha Samudra Indonesia	Stres kerja (X1), Kinerja (Y)	Beban Kerja (X2), Komunikasi Interpersonal (X3)	Hasil secara simultan pengaruh stres kerja, beban kerja, komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal penelitian manajemen terapan (PENATARAN) Vol.6, No.1, Hal 16-38.
3	Julkarnain dan Edy Sopian (2019) Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Intra Asia Cabang Medan	Stres kerja (X1), Kinerja (Y)	Beban Kerja (X2)	Stres Kerja dan Beban Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.2, No.18
4	Riny Chandra dan Dody Adriansyah (2017) Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa	Stres kerja (X2), Kinerja (Y)	Beban Kerja (X1)	Secara bersama-sama beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manejemen dan Keuangan, Vol.6, No.1
5	Said Kahil Gibran dan Irma Suryani (2018) Pengaruh <i>Work Overload</i> dan Intimidasi Terhadap Kinerja Karyawan Account Officer PT. Bank Aceh Syariah	<i>Work Overload</i> (X1), Kinerja (Y)	Intimidasi (X2)	Secara simultan <i>Work Overload</i> dan Intimidasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Manajemen dan Inovasi Vol.10, No.1
6	Andi Hendrawan, Hari Sucahyowati dan titi Laras (2020) Pengaruh Stres kerja Terhadap Kreativitas Pada Tenaga Kerja Pada UMKM di Wilayah Bantarsari Kabupaten Cilacap	Stres Kerja (X1)	Kreativitas (Y)	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kreativitas.	Jurnal Manajemen dan Ekonomi Vol.3, No.1

1	2	3	4	5	6
7	Rachel N.Massie, William A. Areros dan Wehelimina R. (2018) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado	Stres Kerja (X1)	Kinerja (Y)	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.6, No.2
8	Yuliya ahmad Benhard Tewal, Rita n. Taroreh (2019) Pengaruh Stres Kerja, beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado	Stres kerja (X1), Kinerja (Y)	Beban Kerja (X2), Lingkunga n Kerja (X3)	Secara simultan stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal EMBA Vol.7, No.3, Hal 2811- 2820
9	Kartikasari Wulandari & ketut Sudarma (2017) Pengaruh Spritualisme Tempat Kerja, Kepemimpinan Spiritual, Kelebihan Beban Kerja Pada Kepuasan Kerja	Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ) (X3)	Pengaruh Spiritualis me Tempat Kerja (X1), Kepemim pinan Spiritual (X2), Kepuasan Kerja (Y)	Spritualisme tempat kerja, kepemimpinan spiritual, kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Managemen t Analysis Jurnal
10	Hartono Jessie Steven dan Arif Partono Prasetio (2020) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja (X1), Kinerja (Y)	Kepuasan Kerja (X2)	Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Penelitian Ipteks Vol.5, Hal 78-88

1	2	3	4	5	6
11	Candra Prnata m. & Satria Tirtayasa (2020) Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai	Stres Kerja (X1)	Motivasi kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Semangat Pegawai (Y)	Secara simultan stres kerja, motivasi kerja, dn lingkungan kerja pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja pegawai	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen
12	Ni Luh Tesi Riani dan Made Surya Putra (2017) Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan	Stres Kerja (X1)	Beban kerja (X2), Lingkungan Non Fisik (X3), turnover Intention Karyawan (Y)	Secara simultan stres kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh terhadap turnover intention karyawan	E-Jurnal Manajemen Unud No.6, Hal.11
13	Diana Damayanti dkk. (2021) Peran Work Overload, Work Environment, Work Family Conflict & Work Stress Terhadap Job Performance	Work Overload (X1), Stres Kerja (X4), Kinerja (Y)	Work Environm ent (X2), Work Family Conflict (X3)	Variabel work family conflict tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara simultan stres kerja, lingkungan kerja dan work overload berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Vol.7, No.3

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Pencapaian tujuan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, apabila karyawan dapat mencapai target atau visi misi perusahaan maka dapat dikatakan kinerja karyawan sudah baik. Karyawan sebagai sumber daya yang dominan berperan penting menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas.

J&T Express adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang menerapkan perkembangan teknologi sebagai dasar sistemnya. J&T Express siap melayani untuk mendapatkan pelayanan kiriman paket yang cepat, nyaman dan terpercaya. J&T Express selalu berkeinginan untuk memiliki karyawan yang mempunyai kinerja yang baik agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, suatu fakta yang dapat dilihat ialah di dalam bekerja setiap individu tidak mampu sepenuhnya memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan harapan yang dimiliki. Hal ini terjadi mengingat setiap individu memiliki keterbatasan yang menyangkut waktu, kemampuan, tenaga, dan pikiran. Pekerjaan yang terlalu berat dengan waktu yang terbatas menyebabkan adanya perasaan tertekan yang dialami karyawan demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan adanya tuntutan tersebut dapat memicu timbulnya *work overload* (beban kerja berlebihan). *Work overload* merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh tanggapan masing-masing individu dan psikologi, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan di perusahaan yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan. Menurut Fren & Kimura dalam Damayanti (2021: 192) *work overload*

muncul ketika karyawan merasa terlalu banyak tanggung jawab dan kegiatan mereka mengingot waktu yang tersedia, kemampuan mereka dan kendala lainnya.

Adapun indikator beban kerja berlebihan (*work overload*) menurut Karatepe (2013: 624):

- a. Waktu kerja (*Working time*), waktu kerja digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Beban pekerjaan (*Workload*), beban kerja merupakan hal yang dirasakan oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaan.
- c. Kecepatan kerja (*Working speed*), kecepatan kerja merupakan lamanya individu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kerja keras (*Hard work*), kerja keras dilakukan individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam perusahaan jasa, umumnya setiap karyawan diharuskan untuk berinteraksi langsung dengan pelanggan yang dapat menimbulkan potensi beban emosional dari interaksi tersebut kemungkinan melebihi kapasitas kemampuan karyawan yang mengakibatkan karyawan kelelahan, dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawannya dalam perusahaan. Jika kemampuan karyawan lebih tinggi dan beban pekerjaan lebih rendah, maka akan timbul perasaan bosan. Sedangkan, jika kemampuan lebih rendah daripada beban kerja terlalu banyak maka akan timbul perasaan lelah yang lebih. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Said Kahil Gibran dan Irma Suryani (2019) yang mengungkapkan bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi *work overload*, maka kinerja karyawan semakin menurun.

Kuantitas beban kerja yang dirasakan oleh seseorang juga akan memengaruhi kondisi orang tersebut. Beban kerja yang terlalu berat atau banyak dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita akibat bekerja. Seorang karyawan mengalami beban yang berlebihan maka karyawan tersebut akan mengalami stres kerja. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, dampak dari stres dapat mengakibatkan menurunnya performansi, efisiensi dan produktivitas dalam bekerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Budiati (2016) bahwa terdapat pengaruh beban kerja terhadap stres kerja karyawan, dimana semakin meningkatnya beban kerja yang dialami karyawan maka semakin tinggi tingkat stres dalam bekerja. Menurut Hamali (2016: 241) stres di tempat kerja adalah kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan.

Adapun indikator stres kerja menurut Massie *et al.* (2018 : 43) diantaranya: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi.

Adapun hasil penelitian dari Julkarnain & Edi Sopian (2019) yang dapat memperkuat yaitu bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja, hal ini menunjukkan apabila semakin stres kerja yang dimiliki karyawan maka kinerja akan semakin berkurang.

Menurut Milkovich dan Brodreau dalam Sumadjo dan Priansa (2018: 193) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2018: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351), ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*), dan kemandirian (*Independent*).

Beban kerja dan stres kerja adalah dua hal yang saling berhubungan dimana dalam kesehariannya di dalam dunia kerja hal ini sering terjadi pada karyawan yang kondisi pekerjaannya dalam kondisi tekanan yang sangat tinggi, sehingga beban kerja yang berlebihan dan stres kerja bisa saling berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap kinerja karyawannya. Di dukung dalam penelitian yang dilakukan oleh Diana Damayanti dkk. (2021: 198) menyatakan bahwa beban kerja berlebih memiliki keterkaitan dengan stres kerja. Dengan kuantitas pekerjaan yg banyak dan waktu yang singkat menimbulkan ketegangan dan kegelisahan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut berpengaruh negatif pada kinerja karyawan sehingga beban kerja yang berlebih dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan sama dengan stres kerja yang semakin tinggi akan membuat tingkat kinerja karyawan akan semakin menurun. Artinya kondisi beban kerja yang berlebih pada karyawan akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri, karena pekerjaan belum terselesaikan dalam waktu yang bersamaan, dan stres kerja yang semakin tinggi akan menurunkan kinerja karyawannya.

Didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Tety Ramadhani J. & Dhiyan Septa W. (2021) bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawannya. Kedua aspek ini sangat penting untuk diperhatikan mengingat kinerja karyawan sangat perlu dipertahankan dan ditingkatkan karena berdampak langsung terhadap keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi tersebut dan bisa menjadikan karyawan menjadi lebih solid. Tentunya dengan kerja sama tim yang bagus akan menunjang kinerja karyawannya.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian: **Terdapat Pengaruh *Work Overload* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan J&T Express Cabang Kota Tasikmalaya.**