

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka adalah ringkasan tertulis dari jurnal, buku, dan materi lain yang mendefinisikan teori dan informasi yang dikumpulkan dari literatur historis dan terkini yang relevan dengan subjek dan dokumen yang diperlukan untuk proyek penelitian. Penulis membahas banyak tinjauan pustaka dalam penelitian yang dilakukan untuk mendukung hipotesis yang digunakan dalam penyelidikan (Mahanum, 2021).

##### **2.1.1 Beban Kerja**

Beban kerja merupakan komponen penting dari prosedur operasional organisasi di tempat kerja. Gagasan ini menjelaskan akuntabilitas yang dimiliki orang saat menyelesaikan tugas yang telah didelegasikan kepada mereka. Selain memengaruhi kinerja individu, beban kerja juga dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental seseorang serta produktivitas tim secara keseluruhan. Dengan demikian, salah satu inisiatif utama dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan sehat adalah memahami dan mengelola beban kerja secara efektif.

##### **2.1.1.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja dinyatakan sebagai jumlah tugas yang harus diselesaikan atau lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya, merupakan jumlah tenaga kerja atau aktivitas yang harus dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan,

ketidakpuasan, dan bahkan penyakit selain mengganggu kinerja (Wardhana Aditya, 2020, p. 35)

Beban kerja adalah topik penting dalam berbagai situasi, termasuk manajemen sumber daya manusia, pendidikan, dan kesehatan mental. Frasa tersebut menggambarkan kuantitas dan tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu. Untuk mencapai tingkat produktivitas, kepuasan kerja, dan kebahagiaan karyawan yang tertinggi, penting untuk memahami dan mengelola beban kerja dengan baik. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan kinerja yang buruk. Di sisi lain, tugas yang terlalu singkat dapat menyebabkan ketidaktertarikan dan motivasi yang rendah. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk memastikan bahwa tugas diberikan secara adil dan sesuai dengan kualifikasi karyawan (Hermawan, 2024, p. 1).

Beban kerja adalah persepsi karyawan terhadap jumlah upaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kesulitan di tempat kerja dan tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat ditentukan dengan mengukur waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tertentu (Komang, 2021).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah total tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam jangka waktu tertentu, dengan mempertimbangkan sumber daya yang dibutuhkan dan tingkat kesulitannya. Tugas yang terlalu ringan dapat menurunkan minat dan motivasi karyawan, tetapi tugas yang terlalu berat dapat menimbulkan

konsekuensi negatif seperti stres, kelelahan, ketidakpuasan, dan bahkan kinerja yang buruk. Untuk menjamin bahwa karyawan dapat bekerja pada tingkat tertinggi, merasa puas, dan menjaga kesejahteraan fisik dan emosional mereka, manajemen tugas yang efisien sangat penting.

#### **2.1.1.2 Tingkatan Beban Kerja**

Beban kerja terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut (Komang, 2021, p. 31).

1) Beban kerja diatas normal

Baik volume pekerjaan melebihi kapasitas kerja maupun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja yang dialokasikan.

2) Beban kerja normal

Kuantitas pekerjaan sama dengan kemampuan pekerja, atau jumlah jam kerja yang tersedia sama dengan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas.

3) Beban kerja dibawah normal

Pekerjaan yang diselesaikan lebih sedikit daripada yang dapat diselesaikan, atau waktu yang dihabiskan untuk mengerjakannya lebih sedikit daripada yang dapat dikerjakan selama jam kerja.

#### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Beban kerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah variabel, termasuk keadaan individu, peraturan perusahaan, dan lingkungan kerja. Memahami elemen-elemen ini sangat penting untuk membangun keseimbangan ideal antara

tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan, yang akan meningkatkan hasil kerja dan menjaga kesehatan mental dan fisik mereka. Organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan, menumbuhkan suasana kerja yang positif, dan mengelola beban kerja dengan lebih baik dengan strategi yang tepat (Hermawan, 2024, p. 15).

Sejumlah faktor internal dan lingkungan yang rumit mempengaruhi hubungan antara beban kerja dan kemampuan kerja (Komang, 2021, p. 32)

1. Faktor eksternal

Ini mencakup faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, kesehatan, motivasi, kebahagiaan, dan persepsi internal yang muncul dari reaksi tubuh terhadap tuntutan eksternal. Faktor yang muncul dari luar diri pekerja secara umum terkait dengan situasi atau kondisi kerja yang dapat menimbulkan beban fisik dan emosional.

Faktor-faktor tersebut mempengaruhi cara pandang dan penanganan stres kerja karyawan.

2. Faktor internal

- a. Lingkungan

Kenyamanan karyawan dalam mengerjakan tugasnya tentu akan dipengaruhi oleh kenyamanan lingkungan kerjanya. Namun jika pencahayaan kurang baik, ruangan terlalu panas, terdapat asap, debu, dan kebisingan, faktor-faktor tersebut tentu akan membuat karyawan tidak nyaman.

- b. Tugas- tugas fisik

Tugas fisik yang dimaksud adalah tugas yang melibatkan peralatan dan membantu memenuhi tanggung jawab terkait pekerjaan (prasarana dan fasilitas kerja).

c. Organisasi kerja

Tak dapat dipungkiri bahwa agar para pekerja dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu, termasuk saat shift kerja dan waktu istirahat, mereka memerlukan jadwal kerja yang teratur. Beban kerja setiap karyawan juga akan dipengaruhi oleh perencanaan karir dan penggajian.

#### **2.1.1.4 Teori yang Berkaitan dengan *Workload***

Beban kerja (*workload*) merupakan salah satu aspek penting dalam memahami dinamika pekerjaan di berbagai lingkungan kerja. Beban kerja seseorang mencakup jumlah tugas yang harus diselesaikan serta tingkat kesulitan, tekanan, dan kendali yang dimilikinya atas aktivitas tersebut. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana beban mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan pekerja, berbagai teori telah dikembangkan oleh para ahli, sebagai berikut.

1. Teori *Job Demand-Control Model* (Robert Karasek 1979) (she focus, 2021)

Sosiolog AS Robert Karasek memperkenalkan Model Kontrol Permintaan Pekerjaan (model JDC atau model Dukungan Kontrol Permintaan (DCS)) pada tahun 1979 sebagai cara untuk mengukur stres dan pemicu stres terkait pekerjaan (intensitas kerja) dan untuk meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja.

Model ini telah menjadi salah satu model paling terkenal dalam kaitannya dengan beban kerja dan stres terkait pekerjaan dan menekankan dua aspek penting:

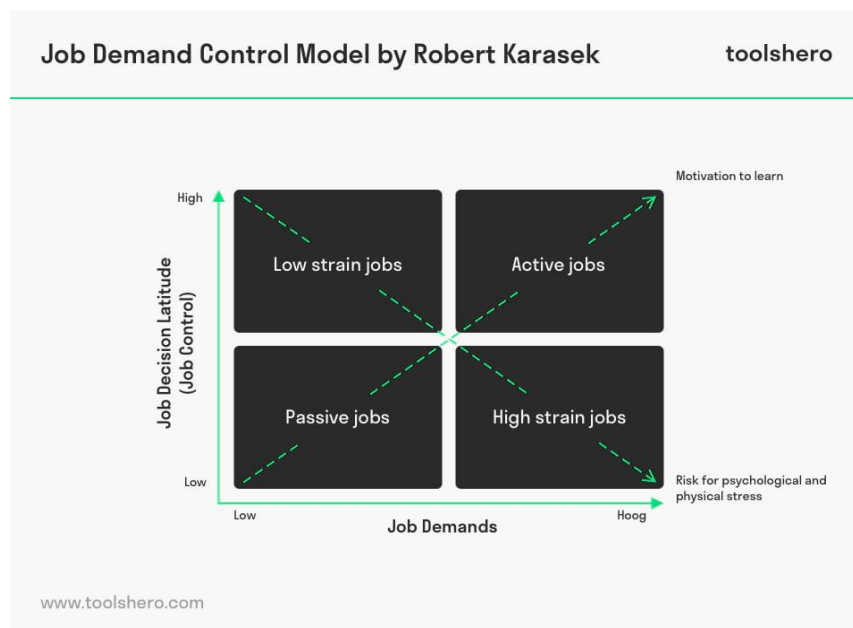
a. Tingginya tekanan (tuntutan)

Standar-standar ini, yang meliputi kecepatan kerja, ketersediaan, batasan waktu, upaya, dan kesulitan, ditetapkan di tempat kerja. Stres psikologis di tempat kerja dipicu oleh kebutuhan-kebutuhan ini.

b. Lintang keputusan (control)

Hal ini berkaitan dengan otonomi pekerja dalam mengelola dan merencanakan tugas mereka sendiri. Kebebasan ini berkaitan dengan kewenangan yang dimiliki pekerja atas tanggung jawab mereka dan cara yang mereka pilih untuk menyelesaikannya. Ini mencakup kemampuan untuk membuat penilaian dan kewenangan untuk melakukannya.

Adapun model dari teori ini dapat digambarkan pada Gambar 2.1.



Sumber: toolshero.com

Gambar 2.1 Teori Job Demand-Control Model

## 2. Teori *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll 1989) (Halim, 2019)

Menurut hipotesis ini, stres muncul ketika orang percaya bahwa mereka memiliki lebih sedikit atau tidak memiliki pilihan untuk menangani tuntutan pekerjaan mereka. Sumber daya ini dapat berupa waktu, kapasitas mental, atau energi fisik dalam konteks beban kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menguras waktu dan energi pekerja, yang menyebabkan stres dan kinerja yang lebih buruk. Di sisi lain, pekerja yang memiliki sumber daya untuk mengelola beban kerja mereka biasanya lebih siap untuk menyelesaikan tugas yang ada dan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka.

Dua prinsip dasar perlindungan sumber daya merupakan bagian dari teori COR. Konsep pertama adalah keutamaan kehilangan sumber daya, yang menyatakan bahwa orang lebih berisiko kehilangan sumber daya daripada memperolehnya. Untuk melindungi diri dari kehilangan sumber daya, orang biasanya akan menolak sumber daya, menurut prinsip kedua. Orang akan menghabiskan uang untuk menghindari penipisan sumber daya di masa mendatang (Hobfoll, 1989).

### 2.1.1.5 Indikator Beban Kerja (*Workload*)

Untuk memahami kinerja karyawan secara objektif, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Indikator beban kerja (Komang, 2021, p. 35) yaitu:

1. Target yang harus dicapai

Hal ini berkaitan dengan bagaimana orang tersebut memandang tugas yang harus diselesaikan. Hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang memiliki tenggat waktu.

## 2. Standar pekerjaan

Standar pekerjaan dapat digunakan sebagai titik acuan untuk menilai seberapa baik kinerja karyawan di tempat kerja. sehingga standar pekerjaan dapat digunakan sebagai landasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

## 3. Tugas

Tugas-tugas yang dimaksud meliputi dua kategori, pertama, tugas-tugas yang berkaitan dengan ruang kerja individu, termasuk hal-hal seperti penataan dan pemeliharaan. Sementara tugas-tugas lainnya terkait dengan mental, yaitu tanggung jawab, emosi pekerja, dan sebagainya.

## 4. Waktu kerja

Ketepatan dan kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan

### **2.1.2 Stres Kerja**

Kejadian umum yang banyak dialami orang di tempat kerja adalah stres kerja. Karyawan mungkin mengalami stres akibat interaksi sosial di tempat kerja, tuntutan tugas yang kompleks, dan tekanan untuk mencapai tujuan. Untuk membangun tempat kerja yang lebih sehat dan produktif, penting untuk memahami stres terkait pekerjaan, asal-usulnya, dan mekanisme penanganan praktis.

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

Stres terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Jantung harus terus berdetak, otak harus terus bermimpi, dan sistem pengaturan tubuh harus terus menjaga



homeostasis, bahkan saat tidur. Stres dapat bermanfaat bagi seseorang yang sedang berkembang, tetapi jika stres menjadi terlalu berat untuk ditangani, stres dapat berdampak negatif. Seseorang dengan tingkat stres yang tinggi lebih rentan terhadap penyakit fisik dan psikologis. Oleh karena itu, teknik manajemen stres dan penyesuaian diri menjadi sangat penting. Tingkat stres yang tinggi disebabkan oleh keadaan tertentu (Farah Chalida Hanoum, Mohamad Rizan, Agung Wahyu Handaru et al., 2024).

Bergantung pada cara mereka menangani tantangan, setiap karyawan mengalami berbagai tahap stres. Stres adalah keadaan di mana seorang individu merasa tertekan secara mental karena pekerjaan dan budaya tempat kerjanya. Ketidakseimbangan antara sumber daya dan kebutuhan seseorang dapat menyebabkan stres; semakin besar perbedaannya, semakin banyak orang akan mengalami stres dan itu bisa berbahaya. Stres adalah respons negatif yang dialami orang ketika mereka merasa terbebani oleh kemungkinan, tantangan, atau harapan yang terlalu besar bagi mereka (Ganyang, 2018, p. 252).

Seseorang yang mengalami tekanan fisik, mental, atau emosional yang berlebihan akibat kewajiban pekerjaan yang terlalu tinggi atau tidak sesuai dengan sumber daya dan bakatnya dikatakan mengalami stres kerja. (zainal, 2023, p. 7).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi yang dialami setiap orang setiap hari sebagai reaksi terhadap keinginan tubuh untuk menjaga keseimbangan atau homeostasis. Stres di tempat kerja merupakan hasil dari ketidakseimbangan antara sumber daya seseorang dengan tuntutan pekerjaannya, yang dapat mengakibatkan ketegangan fisik, mental,

atau emosional yang parah. Kemungkinan mengalami stres meningkat seiring dengan tingkat ketidakseimbangan.dialami.

#### **2.1.2.2 Unsur utama stress kerja**

Untuk memahami bagaimana stress kerja terjadi dan bagaimana mengatasinya, perlu mengenali unsur-unsur yang menyebabkan stres ditempat kerja. Terdapat beberapa unsur utama stres kerja (Ganyang, 2018, p. 28):

##### **1) Karyawan**

Karyawan adalah pihak yang mengalami stres di tempat kerja. Karyawan di semua tingkatan, mulai dari manajemen hingga operasional, dapat mengalami stres terkait pekerjaan. Berbeda dengan karyawan di tingkat operasional, pekerja di tingkat struktural biasanya mengalami tingkat stres kerja yang lebih tinggi.

##### **2) Tertekan secara psikologis**

Karyawan mengalami stres psikologis. Orang yang stres biasanya menunjukkan gejala seperti perubahan suasana hati, gelisah, lebih suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tegang, khawatir, dan tekanan darah tinggi. Jadwal kerja setiap karyawan berbeda-beda, tergantung pada posisi dan tingkat komitmen mereka dalam perusahaan. Jika seseorang karyawan mengalami stres terkait pekerjaan yang melampaui kapasitasnya, hal ini dapat menyebabkan stres pada rekan kerja yang tidak aman.

##### **3) Beban kerja**

Karyawan yang merasa beban kerja mereka melebihi kapasitasnya biasanya mengalami stres kerja. Beban kerja berlebih dapat muncul karena berbagai

faktor, seperti tenggat waktu yang semakin sempit untuk menyelesaikan tugas, target yang harus dipenuhi terlalu banyak, pekerjaan yang melelahkan secara fisik, atau pekerjaan yang berbahaya.

#### 4) Lingkungan Kerja

Stres di tempat kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti jauh dari keluarga, memiliki pekerjaan yang tidak aman, lingkungan yang terlalu bising atau terlalu sunyi, dll.

### 2.1.2.3 Faktor penyebab stres kerja

Stress kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai factor yang berasal dari lingkungan kerja. Stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor (Ganyang, 2018, p. 254).

#### 1) Beban kerja

Jadwal kerja setiap karyawan berbeda-beda, tergantung pada posisi dan tingkat komitmen mereka dalam perusahaan. Jika seseorang karyawan mengalami stres terkait pekerjaan yang melampaui kapasitasnya, hal ini dapat menyebabkan stres pada rekan kerja yang tidak aman.

#### 2) Waktu penyelesaian kerja

Bila karyawan diberi terlalu sedikit waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya, sikap, perilaku, dan pikiran mereka bisa jadi terganggu. Tingkat ketegangan karyawan akan meningkat saat tenggat waktu semakin dekat.

#### 3) Pengawasan kerja

Karyawan yang mendapat pengawasan yang terlalu ketat dari atasan mungkin akan mengalami stres dan merasa kesulitan dalam menjalankan

tugasnya. Namun, jika tidak ditangani dengan tepat, hal ini juga dapat menyebabkan stres di tempat kerja.

4) Suasana yang tidak nyaman

Karyawan dapat mengalami stres akibat lingkungan kerja yang mudah, terutama dalam hal hubungan antara manajer dan karyawan, atau antara manajemen dan pemilik bisnis. Karyawan harus melakukan berbagai tugas sehari-hari saat bekerja di lingkungan yang tidak harmonis ini.

5) Perbedaan nilai

Karyawan yang memiliki keyakinan yang berbeda dengan pemimpinnya akan mengalami stres ketika pemimpin mereka mengakui dan memaksakan nilai-nilai tersebut kepada mereka.

6) Tidak tersedianya staf/media konsultasi

Jika organisasi tidak memiliki pakar atau saluran untuk menyampaikan ketegangan dan mencari solusi atas situasi yang dihadapi, tingkat stres karyawan mungkin mencapai titik kritis dan mengakibatkan depresi berat.

7) Sanksi dari perusahaan

Karyawan yang dikenai sanksi perusahaan dapat mengalami stres. Konsekuensi yang terlalu berat menurut pendapat karyawan, diterapkan tanpa alasan yang kuat, atau diterapkan dengan alasan yang dianggap tidak dapat diterima oleh karyawan akan menyebabkan stres. Demikian pula, berbagai hukuman bagi beberapa karyawan yang melakukan kesalahan yang sama.

8) Lingkungan kerja perusahaan

Banyak situasi kerja, seperti tempat kerja yang sangat bising, sangat panas atau dingin, sangat berdebu atau berbau tidak sedap, atau menghadirkan kondisi kerja berbahaya, dapat menimbulkan stres di antara karyawan.

#### 9) Kondisi fisik dan kesehatan karyawan

Stres di tempat kerja dapat diperburuk oleh kondisi fisik karyawan yang sangat lelah, lapar atau haus, atau tidak sehat.

### **2.1.2.4 Dampak Job Stress**

Perbedaan individu ada dalam bagaimana stres memengaruhi mereka. Berikut ini adalah akibat stres yang umum (Ganyang, 2018, p. 258):

1. Dampak Fisik Tubuh akan menderita gejala fisik tertentu sebagai akibat dari stres. Denyut jantung meningkat, tekanan darah tinggi, sakit kepala, demam, menggigil, dan mual dialami.
2. Dampak pada Pikiran Stres secara psikologis menyebabkan ketegangan, kekhawatiran, kecemasan, kebosanan, kelesuan, dan kurangnya antusiasme.
3. Hasil Tindakan Ketika seseorang berada di bawah tingkat stres tertentu, mereka sering melaporkan merasa kurang produktif atau tidak sama sekali, kehilangan kendali atas emosi mereka, mengubah rutinitas harian dengan minum alkohol atau merokok lebih sering, mengalami kesulitan tidur, kehilangan nafsu makan atau makan berlebihan, dan sebagainya.

#### **2.1.2.5 Indikator stres kerja**

Untuk memahami stress kerja secara lebih objektif, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Indikator-indikator stres kerja (Komang, 2021, p. 16):

1. Persyaratan tugas

Merupakan unsur-unsur yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, seperti desain fisik dan keadaan kerja.

2. Tuntutan peran

Hasil dari tekanan yang diberikan pada seseorang berkenaan dengan tugas-tugas tertentu yang diselesaikan dalam perusahaan.

3. Tuntutan yang dibuat oleh orang lain.

Permintaan interpersonal berubah menjadi paksaan dari rekan kerja.

4. Kepemimpinan

Pihak-pihak tertentu dalam gaya manajerial dalam kelompok yang tegang, khawatir, dan gugup.

#### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan memahami dan meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif dan efisien.

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang di Perusahaan berdasarkan fungsi dan kewajibannya selama jangka waktu tertentu, berdasarkan standar Perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja sesuai mutu dan jumlah yang diperoleh pegawai saat pelaksanaan pekerjaannya berdasarkan amanah tugasnya (Aghitsni & Busyra, 2022).

Menurut Andayani & Tirtayasa dalam (Simanjuntak et al., 2023) Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan yang ditafsirkan untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu kumpulan hasil kerja karyawan secara keseluruhan adalah kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang individu dan mencirikan jumlah dan mutu pekerjaan yang diselesaikan. Kinerja seseorang dapat berbeda dari orang lain karena banyak faktor yang memotivasi. Efektivitas kinerja suatu lembaga ditentukan oleh kinerja karyawannya, yang menjadikan kinerja karyawan menjadi hal yang krusial.

Berdasarkan definisi di atas, kinerja karyawan dikatakan baik dan efektif apabila tujuan yang diharapkan dapat tercapai, begitu pula dengan kuantitas dan kualitas tugas yang diselesaikan, baik tugas individu, kelompok, maupun bisnis.

### **2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Memahami komponen-komponen yang memengaruhi kinerja sangat penting ketika berbicara tentang kinerja. Sebab, kinerja merupakan faktor krusial yang dapat memengaruhi hasil dari semua operasi bisnis. Efektivitas dan efisiensi, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif merupakan unsur-unsur yang memengaruhi kinerja.

Terdapat 4 indikator kinerja (Siahaan & Bahri, 2019).

1. Kualitas

Kualitas pekerjaan diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap mutu pekerjaan mereka dan seberapa sukses tugas dieksekusi sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka.

2. Kuantitas

Adalah kuantitas yang dihasilkan, dinyatakan sebagai jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya.

3. Pelaksanaan Tugas

Melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang diemban sesuai dengan waktunya

4. Tanggung jawab

Menerima konsekuensi sesuai apa dengan performa yang diberikan kepada perusahaan, terkait dengan tugas, disiplin dan kemampuan.

#### **2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan (Siahaan & Bahri, 2019).

1. Faktor individu

Kemampuan intelektual, keterampilan dan kepribadian

2. Faktor organisasi

Kepemimpinan, sistem penghargaan dan hubungan antar individu

3. Faktor psikologis

Sikap, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.



#### **2.1.3.4 Teori yang berkaitan dengan kinerja karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen utama yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Kinerja karyawan berdampak langsung pada efektivitas tim dan pencapaian tujuan perusahaan selain mencerminkan produktivitas individu. Oleh karena itu, membuat rencana manajemen sumber daya manusia yang sukses memerlukan pemahaman menyeluruh tentang gagasan yang mendasari kinerja karyawan. Untuk memahami lebih dalam tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan, berbagai teori telah dikembangkan oleh para ahli, diantaranya teori X dan Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor pada tahun 1960. Berbagai perspektif tentang orang-orang dalam organisasi dijelaskan oleh Teori X dan Y Douglas McGregor. Perspektif klasik Teori X mengamati bagaimana orang berperilaku di tempat kerja yang telah berkembang menjadi suatu budaya. Intinya, Teori X memandang orang-orang di perusahaan secara negatif, dengan menyatakan bahwa para pekerja tidak menyukai pekerjaan mereka, menghindari tanggung jawab, dan perlu diminta untuk menunjukkan prestasi mereka (Marliani, 2019).

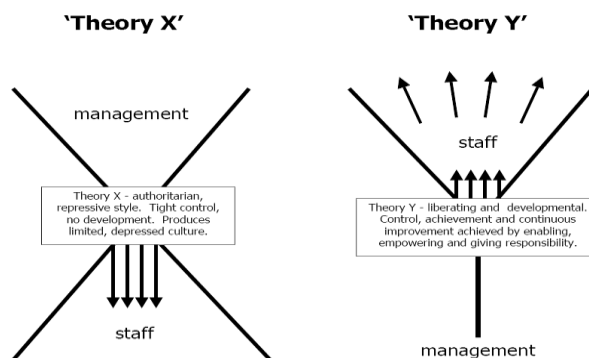
Teori X beranggapan bahwa Manusia pada umumnya lamban, tidak suka bekerja, dan akan menghindari pekerjaan dengan cara apa pun. Hal ini sudah mendarah daging dalam diri setiap orang. Manusia perlu ditekan, diolok-olok, diatur, dibimbing, dan bahkan diancam dengan hukuman atau denda karena mereka malas dan tidak suka bekerja. Hal ini memungkinkan

mereka untuk mengelola bisnis dan membuat kemajuan menuju tujuan mereka. Manusia dalam organisasi pada umumnya lebih suka dibimbing dan dibimbing karena mereka kurang berambisi dan berusaha menghindari tanggung jawab. Mayoritas orang menginginkan keamanan dalam segala hal (Marliani, 2019).

Teori Y mengambil sikap yang lebih kontemporer dan memandang orang secara positif. Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menghargai dan mencintai pekerjaan mereka, menurut Teori Y. Karena bekerja sama dengan menikmati dan bersantai, mereka tidak terbebani. Karena manusia mampu mengendalikan diri, mereka tidak memerlukan pengawasan dan dapat berkontribusi pada tujuan perusahaan. Sanksi tidak diperlukan karena mereka akan memenuhi komitmen mereka. Manusia pada umumnya dapat belajar untuk menerima dan bahkan mencoba untuk memikul tanggung jawab. Orang-orang di perusahaan dapat memecahkan masalah secara kreatif dan efektif, memiliki tingkat kreativitas yang tinggi, dan membuat keputusan baru. Kapasitas intelektual mereka biasanya hanya sebagian digunakan oleh organisasi dalam lingkungan industri kontemporer (Marliani, 2019).

Seperti yang dapat kita lihat dari uraian di atas, teori Y lebih dinamis karena mengakui bahwa orang dapat tumbuh dan berkembang. Teori ini menyoroti perlunya membuat hanya perubahan tertentu.

Adapun model dari teori ini dapat digambarkan pada Gambar 2.2



Sumber: <http://kliniksukses.com>

Gambar 2.2 Teori X dan Y

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang membahas tentang *workload*, *job stres* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Sulastril & Onsardi2, 2020)  Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1 berpengaruh terhadap Y, X2 berpengaruh terhadap Y.	<i>Journal of Management and Bussines</i>	Sama-sama menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis data, dengan uji statistik seperti regresi linier berganda untuk melihat	Fokus karyawan, penelitian terdahulu tidak fokus pada aspek generasi atau karakteristik khusus karyawan.

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
				hubungan antara variabel beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan.	
2	(Satria Hadi Lesmana, Mar'aini, 2023)  Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Junye Group Langkat Sumatera Utara	X1 berpengaruh terhadap Y dan X2 tidak berpengaruh terhadap Y. X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y.	<i>Journal Pajak dan Bisnis</i>	Terdapat variabel yang sama. Sama-sama menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis data, dengan uji statistik seperti regresi linier berganda untuk melihat hubungan antara variabel beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan.	Fokus penelitian tidak pada generasi tertentu
3	(Sinaga1 et al., 2024)  Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat daerah negative dan positif pada hasil Pengaruh X1 Terhadap Y.	Jurnal Riset Kesehatan Modern	Terdapat dua variable yang sama	Metode penelitian, menggunakan metode literatur review.
4	(Rohman & Rully, 2021)  Pengaruh Beban	X1 dan X2 secara parsial tidak signifikan	Jurnal Mahasiswa Manajemen	Variabel nya sama. Sama-sama menggunakan	Terdapat variabel tambahan yaitu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
	Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi	terhadap Y.		metode kuantitatif untuk menganalisis data, dengan uji statistik seperti regresi linier berganda untuk melihat hubungan antara variabel beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan.	lingkungan kerja
5	(Ahmad, Tewal, & Taroreh, 2019)  Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. FIF Group Manado	X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y, sedangkan secara parsial X1 dan X2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y.	Jurnal EMBA	Menggunakan beban kerja dan stress kerja sebagai variabel bebas serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Terdapat variabel lingkungan kerja
6	(Widianti & Herlina, 2023b)  Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X1 dan X2 secara simultan memengaruhi Y.	<i>Indonesian Journal of Economic and Business (IJEb)</i>	Fokus pada variabel yang sama dan Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan antar variabel.	Tidak memisahkan populasi berdasarkan generasi, tetapi fokus pada karyawan tetap tanpa memperhatikan usia.
7	(E P Tobing & Zamora, 2018)  Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerjadan Beban	X1 secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Y.	Jurnal Dimensi	Terdapat satu variabel yang sama yaitu Beban Kerja	Menambahkan Konflik Kerja dan Penempatan Kerja sebagai variabel

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Racer Technology Batam				independen.
8	(Mendila, 2021)  Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polisi Kepolisian Resor Mappi	X1 berpengaruh terhadap Y anggota Polisi	Dinasti <i>Review</i>	membahas Stres Kerja sebagai variabel yang memengaruhi Kinerja	Berfokus pada anggota Polri yang bekerja dalam kondisi siaga 24 jam,
9	(Widianti & Herlina, 2023a)  Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Junye Group Langkat Sumatera Utara	X1 berpengaruh terhadap Y, X2 tidak berpengaruh terhadap Y. dan X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y	Jurnal Pajak dan Bisnis	Membahas Beban Kerja dan Stres Kerja sebagai variabel independen yang memengaruhi Kinerja Karyawan.	Menambahkan variabel Lingkungan Kerja
10	(Edison & Masman, 2023)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JETAA Plastik Indonesia	X1 tidak berpengaruh terhadap Y, X2 berpengaruh terhadap Y dan terdapat pengaruh signifikan dari X1, X2 dan X3 terhadap Y.	Jurnal Mirai <i>Management</i>	Sama sama menggunakan teknik kuantitatif untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert sebagai alat utama dalam pengumpulan data primer.	Menambahkan Lingkungan Kerja (Work Environment) sebagai variabel independen dan fokus pada karyawan bagian produksi
11	(Nadilah et al., 2023)  Pengaruh Beban	X1 berpengaruh positif terhadap Y dan X2	Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen	berfokus pada Beban Kerja dan Stres Kerja sebagai variabel	Penelitian dilakukan d di bidang percetakan

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
	Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Snapindo Warlab Sukses Tebet	berpengaruh negatif terhadap Y, X1 dan X2 berpengaruh positif Y.		independen yang memengaruhi Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.	digital dan Fokus pada pengaruh langsung dan simultan variabel terhadap kinerja tanpa membahas generasi karyawan.
12	(Kusuma et al., 2023)  Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gema Perkasa Electronic Jakarta Barat	X1, X2 berpengaruh negatif Y.	Astina Mandiri	Membahas Stres Kerja (Job Stress) sebagai salah satu variabel independen yang memengaruhi Kinerja Karyawan (Employee Performance).	Terdapat variabel yang berbeda yaitu lingkungan kerja
13	(Pangestu & Adam, 2023)  Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Malang	X1 tidak berpengaruh terhadap Y.	Reviu Akuntansi, Keuangan, Dan Sistem Informasi	Terdapat variabel yang sama yaitu Stres Kerja (Job Stress) sebagai variabel independen yang memengaruhi aspek tertentu dalam kinerja atau kondisi kerja individu	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Lingkungan Kerja (Work Environment) dan Semangat Kerja (Morale)
14	(Dony Muslim et al., 2023)  Pengaruh Beban Kerja Dan Stres	X1 berpengaruh negatif terhadap Y1, X2 berpengaruh	Jurnal Ilmiah Multidisiplin Nusantara	Berfokus pada pengaruh Beban Kerja (Workload) dan Stres Kerja (Job Stress) terhadap	Memasukkan Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) sebagai

No	Penulis dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
	Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Studi Empiris Pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kalimantan Timur	negatif terhadap Y1.		Kinerja Karyawan (Employee Performance) dan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antar variabel.	variabel mediasi yang menghubungkan antara Beban Kerja dan Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai.
15	(Jumira <i>et al</i> , 2022)  Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Parepare	X1 berpengaruh positif terhadap Y, X2 berpengaruh positif terhadap Y. X1 dan X2 mempunyai pengaruh yang positif terhadap Y	Jurnal Ekonomi dan Bisnis	Sama-sama menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis data	Terdapat pada variabel X2 yaitu lingkungan kerja
16	(Safitri, 2020)  Hubungan Beban Kerjs dengsn Stres Kerja	Terdapat hubungan postif antara beban kerja dan stres kerja	Jurnal Ilmiah Psikologi	Terdapat variabel yang sama yaitu beban kerja dan stres kerja	Fokus pada hubungan variabel X1 dan X2
17	(Andrianti et al., 2020)  Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja Pada Perawat Di Rumah Sakit Raflesia Kota Bengkulu	Terdapat hubungan positif beban kerja dengan stress kerja	Jurnal Vokasi	Terdapat variabel yang sama yaitu beban kerja dan stres kerja	Fokus pada hubungan variabel X1 dan X2

## 2.2 Kerangka Pemikiran



Jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu dikenal sebagai beban kerja. (Komang, 2021). Karyawan yang memiliki beban kerja yang berat dapat mengalami penurunan kinerja karena kelelahan, terbebani, dan kurang efektif. Hal ini sesuai dengan Teori *Job Demand-Control Model* milik Robert Karasek (1979) (she focus, 2021) yang menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa adanya otonomi atau kontrol yang memadai dapat menimbulkan stres psikologis dan mengganggu kinerja pekerja. Penelitian (Sulastri1 & Onsardi2, 2020) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara negatif oleh beban kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan produktivitas dan kualitas layanan. Adapun indikator beban kerja antara lain target yang harus dicapai, standar pekerjaan, jumlah tugas, dan waktu kerja.

Stres kerja merupakan tekanan psikologis yang dialami karyawan akibat ekspektasi di tempat kerja yang melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimilikinya (Ganyang, 2018). Indikator stres kerja meliputi persyaratan tugas, tuntutan peran, tekanan dari orang lain, dan kepemimpinan. Teori *Conservation of Resources* dari Hobfoll (1989) (Halim, 2019) mengatakan bahwa stres muncul ketika seseorang merasa bahwa dirinya kehabisan sumber daya seperti dukungan, waktu, atau energi. Produktivitas karyawan dapat dipertahankan apabila stres terkait pekerjaan dikelola secara efektif dengan bantuan mekanisme dukungan dan koping yang tepat. Namun, stres terkait pekerjaan yang tidak dikelola dapat menyebabkan motivasi menurun, kelelahan emosional, dan kesulitan

berkonsentrasi. Stres kerja yang tinggi dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan mutu hasil kerja atau kinerja karyawan (Widianti & Herlina, 2023a).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang di Perusahaan berdasarkan fungsi dan kewajibannya selama jangka waktu tertentu, berdasarkan standar Perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja sesuai mutu dan jumlah yang diperoleh pegawai saat pelaksanaan pekerjaannya berdasarkan amanah tugasnya (Aghitsni & Busyra, 2022). Indikator kinerja karyawan meliputi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Terdapat hubungan timbal balik antara stres kerja dan beban kerja dalam menentukan kinerja karyawan. Beban kerja yang berat jika tidak ditangani dengan baik dapat meningkatkan tingkat stres di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat menurun akibat kondisi ini, terutama di tempat kerja yang dinamis dan penuh tuntutan seperti restoran Seblak Seuhah Bang Satria. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa stres dan beban kerja juga memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja, tergantung pada bagaimana individu menyikapinya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulastril & Onsardi<sup>2</sup>, 2020) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Widianti & Herlina, 2023a) menjaga produktivitas karyawan dapat dicapai melalui pengelolaan beban kerja dan stres kerja yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa dampak stres kerja tidak selalu negatif, tetapi juga dapat menjadi motivator dalam kondisi tertentu.

Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stres kerja karyawan. Ketika karyawan diberikan banyak tugas yang harus diselesaikan dalam waktu singkat atau dengan standar yang tinggi, tekanan ini menimbulkan stres. Beban kerja yang tidak seimbang menyebabkan karyawan merasa kewalahan dan berdampak pada kesejahteraan mental serta fisik mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian (Safitri, 2020) dan (Andrianti et al., 2020) yang menunjukkan adanya hubungan negatif antara beban kerja yang tinggi dengan peningkatan stres.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, interaksi antara beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan sebab akibat. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat stres, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dengan fokus pada karyawan Generasi Z di sektor kuliner, khususnya di Seblak Seuhah Bang Satria.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengambil hipotesis untuk penelitian ini yaitu: **“Terdapat Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Usaha Kuliner Seblak Seuhah Bang Satria”**.