# BAB II

# LANDASAN TEORI

## 2.1 Beban Kerja Berlebihan *(Work-Overload)*

### 2.1.1. Pengertian Beban Kerja Berlebihan (*work-overload*).

Everly dkk dalam Prihatini (2008: 38) mengatakan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban dapat berupa fisik dan mental. Menurut Menpan dalam Dhania (2010: 15) pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unitorganisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Beban kerja berlebih memiliki dua tipe yang berbeda, yaitu beban berlebih kualitatif terjadi jika pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan teknis dan kognitif karyawan dan beban kerja kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan (Jacinta, 2011). Beban kerja berlebih secara tidak langsung bertanggung jawab terhadap menurunya kualitas pengambilan keputusan, merusak hubungan antar pribadi dan meningkatnya angka kecelakaan. Beban kerja berlebih berakibat pada lebih rendahnya kepercayaan diri, menurunnya motivasi kerja, dan meningkatnya absensi (Gibson dalam Putra, 2012: 12).

Schultz dan Schultz (2006: 366) menyatakan beban kerja sebagai berikut: "*Work overload is too much to perform in the time available or work that is too difficult*

*for the employee to perform*", yang berarti bahwa beban kerja berlebih adalah terlalu banyak melakukan pekerjaan pada waktu yang tersedia atau melakukan pekerjaan yang terlalu sulit untuk karyawan. Sedangkan Menurut Hartanti, Dkk dalam Tyas (2009: 13), Beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah suatu kondisi yang terjadi bila lingkungan memberi tuntutan melebihi kemampuan individu. Menurut James L. Gibson dalam Tyas (2009: 13), setiap orang pernah mengalami beban kerja yang terlalu berat (*work-overload*) pada sesuatu waktu. Sedangkan menurut Riggio dalam Tyas (2009: 13), dalam dunia industri beban kerja yang berlebihan terjadi apabila suatu pekerjaan menuntut kecepatan kerja, hasil kerja, dan konsentrasi yang berlebihan dari karyawannya. Beban kerja berlebihan dipercaya sebagai salah satu sumber yang paling besar menyebabkan stress kerja.

Dari definisi beban kerja dan beban kerja berlebihan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah sejumlah tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pekerja dalam waktu tertentu yang mana dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan yang lebih dari yang dimiliki individu tersebut. Tugas-tugas tersebut melebihi kadar rutinitas dari yang biasa dilakukan oleh pekerja sehingga membutuhkan tenaga ekstra.

### 2.1.2 Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2001: 381), mengklasifikasikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

1. Tuntutan Fisik.

Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan , selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

2. Tuntutan tugas

Kerja shif atau kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan.Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu :

a. Beban kerja terlalu banyak/sedikit “ Kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
b. Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

   Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah kesemangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena

pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar 2001: 387).

Sedangkan menurut Tarwaka (2011: 131) sebagai berikut) dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performasi, yaitu :

1. Beban waktu (*time load*) menunjukan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
3. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustasi.

### 2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Soleman (2011: 85) adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal: Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

a. Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.
b. Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja miniawi, lingkungan kerja bioligis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

## 2.2 Kinerja Karyawan

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan

kesempatan yang diperoleh. akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Pendapat di atas didukung oleh pernyataan dari Sunarto dalam Wayne dkk, (2005: 67), yaitu : kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Pengertian kinerja menurut Bernardin dan russel dalam Wayne dkk (2005: 68), bahwa kinerja dilihat dari hasil pengeluaran produksi atas fungsi dari pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan menurut Robbins dalam Wayne dkk (2005: 68), adalah dua individu atau lebih, berinteraksi dan saling bergantung, yang menggabungkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu".

### 2.2.2 Aspek dan Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dkk dalam Kurniawan (2015:11), ada tiga perangkat aspek yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaittu:

1. Aspek individu

   Terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman kerja), demografis (umur,etnis, dan jenis kelamin)

2. Aspek organisasi (lembaga)

   Berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, system imbalan, struktur organisasi dan desain pekerjaan.

3. Aspek psikologis (persepsi dan sikap)

   Berkaitan dengan persepsi dan sikap terhadap pekerjaan.

Menurut Timpe dalam Wayne, dkk (2005: 68) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor, Yaitu:

   a. Internal (pribadi)

      1. Kemampuan tinggi
      2. Kerja keras

   b. Eksternal (lingkungan)

      1. Pekerjaan mudah
      2. Nasib baik
      3. Bantuan dari rekan – rekan
      4. Pemimpin yang baik

2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor, Yaitu:

   a. Internal (pribadi)

      3. Kemampuan rendah
      4. Upaya sedikit

   b. Eksternal (lingkungan)

      5. Pekerjaan sulit
      6. Nasib buruk

7. Rekan – rekan kerja tidak produktif
8. Pemimpin yang tidak simpatik

### 2.2.3. Dimensi Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Bernandin dan Russel dalam Gomes (2003: 142), terdapat 8 dimensi penilaian kinerja karyawan yang menjadi perhatian, yakni:

1. *Quantity of Work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of Work*; kualitas kerja yang dicapai berdasrkan syarat kesesuaian dan kecapaiannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation*; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
6. *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*; semagat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

## 2.3 Penelitian Sebelumnya

Beberapa studi yang melakukan penelitian mengenai karyawan yang memiliki Beban Kerja Berlebih (Work-overload) dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Penelitian Pradana dan Salehidin dalam The South East Asian Journal of Management (2015), menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara beban kerja berlebih terhadap niat mengundurkan diri yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan stress terkait kerja. Sebaliknya, konflik hidup dan kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja berlebih terhadap niat mengundurkan diri. Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) berpengaruh terhadap niat mengundurkan diri yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan stress terkait kerja. Serta konflik hidup dan konflik kerja tidak berpengaruh terhadap niat mengundurkan diri dengan beban kerja berlebih.
2. Penelitian Tyas (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara Beban Kerja Berlebih *(Work-overload)* dengan stres kerja. Semakin tinggi Beban Kerja Berlebih *(Work-overload)* maka akan semakin tinggi pula stress kerjanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) dapat dinyatakan sebagai salah satu faktor penyebab stres kerja (*stressor*) selain dari pada faktor-faktor yang lain.
3. Penelitian Monica (2010) menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, sehingga memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi beban kerja maka akan meningkat stress kerja. Serta beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini

memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi beban kerja maka akan menurunkan kinerja karyawan.

4. Penelitian Afriza (2013), melakukan penelitian dengan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang subjek yang diteliti secara objektif. Metode deskriptif dipakai untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah yang atau memelihara kondisi dan praktik-praktik yang berlaku.
5. Penelitian Fikri (2013), menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pemilihan sampel penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling.* Teknik *purposive sampling* termasuk kedalam teknik *non probability sampling* yang berdasarkan pada ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek yang dipilih karena ciri tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan. karakteristik di tentukan untuk mempermudah peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Jika Informan penelitian tidak memenuhi syarat, maka proses penelitian akan sulit dilakukan (Maimunah,2013).

## 2.4 Tinjauan Pustaka

### 2.4.1.Kecemasan Moral (Moral Anxiety)

Menurut Frued dalan Andri dan dewi (2007: 3), kecemasan ini merupakan hasil dari konflik antara Id dan superego. Secara dasar merupakan ketakutan akan suara

hati individu sendiri. Ketika individu termotivasi untuk mengekspresikan impuls instingtual yang berlawanan dengan nilai moral yang termaksud dalam superego individu itu maka ia akan merasa malu atau bersalah.

### 2.4.2. *Coping*

*Coping* yaitu suatu proses dimana individu mencoba untuk mengatur kesenjangan persepsi antara tuntutan internal maupun eksternal dalam memenuhi tuntutan tersebut (Lazarus & Folkman dalam Sarafino, 2006: 86).

### 2.4.3. *Problem-solving focused coping*

Menurut Korchin dalam Suwarti (2009: 45), *Problem-solving focused coping* yaitu individu secara aktif mencari penyelesaian dari masalah untuk menghilangkan kondisi atau situasi yang menimbulkan kecemasan.

### 2.4.4. Kerjasama Tim

Robbins dan Judge (2008: 466) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Menurut Allen (2004: 21) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas. Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

### 2.4.5 Tahap Dalam Membangun Kerja Tim

Dalam penelitian Hutasuhut (2008) menemukan ada 5 tahap atau langkah dalam membangun sebuah kerja tim, antara lain:

1. Membentuk Struktur Tim

   Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit. Walau struktur bisa berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya, namun komponen yang umumnya ada meliputi: Tim Pengarah, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.

2. Mengumpulkan Informasi

   Membangun tim harus dimulai penilaian diri anggota kelompok (self-assesment), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Pengembangan tim dapat ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh dari survai tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara-cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan memimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.

3. Membicarakan Kebutuhan

   Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi. Proses ini bisa

berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan.

4. Merencanakan Sasaran dan Menetapkan Cara Pencapaiannya

   Tim harus menetapkan tujuan dan misinya, serta menetapkan prioritas kegiatan. Konsultan akan sangat membantu dengan cara memberikan saran-saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan.

5. Mengembangkan Keterampilan

   Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

### 2.4.6. Efektivitas Tim

Pernyataan Burn (2004: 89), menyatakan bahwa efektifitas tim atau tim yang efektif merupakan tim kerja yang anggota-anggotanya saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sikap yang saling mendukung dalam kerja sama tim.

### 2.4.7.Komunikasi

Komunikasi ini sangatberperan dalam suatu organisasi untuk menca-pai tujuannya Newstrom dan Davis (2004: 151) mengemukakan bahwa “Apabila tidak adakomunikasi para pegawal tidak dapat menge-tahui apa yang dilakukan rekan seker-janya,pimpinan tidak dapat menerima masukaninformasi, dan para penyelia

tidak dapat mem-berikan instruksi”. Robbins (2013: 105) menyebutkan bahwa komuniksai membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepadapara karyawan apa yang harus dilaku-kan,seberapa baik mereka bekerja, dan apa yangdapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerjayang di bawah standar.

Menurut Ardiansyah (2016), komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bila komunikasi efektif dapat terwujud maka produktifitas karyawan akan semakin tinggi. Dengan komunikasi yang efektif karyawan tidak akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan SOP yang dibuat oleh perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik. Karyawan akan merasa dilibatkan dengan adanya komunikasi dua arah yang terstruktur dan umpan balik yang dihasilkan dari komunikasi dua arah tersebut, baik antar atasan, antar bawahan, ataupun antara atasan dan bawahan

### 2.4.8. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Menurut Summers (2005: 7), Gaya kepemimpinan konsultatif digunakan saat pemimpin mencari masukan dari mereka yang bekerja di bawahnya. Gaya ini mempertimbangkan gaya pengembangan yang lebih dalam memimpinkarena gaya ini mengedepankan partisipasi. Waktu menggunakan gaya ini, pemimpin mencari nasihat, saran, dan masukan dari sekitarnya namun masih menyisakan pengambilan keputusan akhir.

Saat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, seorang pemimpin menugaskan pekerjaan kepada karyawan, memberikan panduan selama proses pekerjaan, dan membuat keputusan berdasarkan pada konklusi tugas yang dilakukan

karyawannya. Gaya ini tidak sama dengan gaya konsultatif, dalam situasi ini pemimpin lebih seperti

memercayakan janji atau pekerjaan karyawannya sebagai keputusan akhir pada persoalan tersebut.

**2.4.9. Efektivitas Kerja**

Efektivitas menurut Kurniawan (2005: 109) adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketengangan diantara pelaksanaanya.

Menurut pendapat David Krech, Richard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey dalam Danim (2012: 199), menyebutkan indikator efektivitas sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan Hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output), usaha dengan hasil, persentase pencapaian program kerja dan sebagainya.
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh Ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif Penciptaan hubungan kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreatifitas dan kemampuan.

4. Intensitas yang akan dicapai Memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

### 2.4.10. Aktualisasi Diri

Chaplin (2008: 451) mendefinisikan aktualisasi-diri (*self-actualization*) sebagai kecenderungan untuk mengembangkan bakat dan kapasitas diri

Menurut Maslow dalam Schultz, 2010: 90), terdapat beberapa kriteria bagi pribadi atau individu yang telah mencapai tingkatan aktualisasi-diri, yaitu;

1. Bergerak maju melewati hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*),
2. Memegang erat-erat *B-values* atau *metamotivation*,
3. Bebas dari metapatologi (*metapathology*),
4. Memenuhi kebutuhan untuk bertumbuh, berkembang, dan semakin menjadi apa yang bagi para pengaktualisasi-diri sanggup untuk dilakukan.

### 2.4.11. Manajemen Diri

Menurut Prijosaksono (2001: 38), manajemen diri atau *self management* merupakan kemampuan individu untuk mengendalikan sepenuhnya keberadaan diri secara keseluruhan (fisik, emosi, mental atau pikiran, jiwa maupun rohnya) dan realita kehidupannya dengan memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya