

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Konsep dasar psikologi organisasi dan pekerjaan adalah kinerja individu. Para periset telah membuat kemajuan dalam mendefinisikan dan membuat konsep kinerja selama sepuluh atau lima belas tahun terakhir (Ramesh et al., 2022). Selain itu, konsep kinerja dan persyaratan kinerja telah berubah karena kemajuan dalam menentukan prediktor dan proses utama yang terkait dengan kinerja individu (Lestari, 2023).

Ramesh et al. (2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diukur berdasarkan standar tertentu yang telah ditentukan sebelumnya dan mencerminkan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya. Sedangkan Khaeruman (2021) menjelaskan kinerja karyawan adalah seberapa efektif seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, yang dievaluasi berdasarkan hasil dan kontribusinya terhadap organisasi.

Menurut Nurdin et al. (2023), kinerja adalah pelaksanaan fungsi atau tugas seseorang pada suatu periode tertentu. Selanjutnya Naseh et al. (2023) menjelaskan kinerja sebagai ekspresi kemampuan individu yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan serta didukung dengan suasana kerja dan infrastruktur organisasi yang memadai.

Definisi-definisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga mencakup proses, perilaku, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Indikator penilaian kinerja karyawan yang digunakan Barlian et al. (2022) sebagai berikut:

1. Kuantitas

Mengukur jumlah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu. Ini bisa berupa jumlah unit yang diproduksi, tugas yang diselesaikan, atau layanan yang diberikan. Indikator ini menunjukkan seberapa produktif seorang karyawan.

2. Kualitas

Mengacu pada tingkat ketelitian, kerapian, dan standar mutu hasil kerja. Karyawan yang berkinerja baik tidak hanya banyak menghasilkan pekerjaan, tetapi juga menghasilkan pekerjaan yang bebas dari kesalahan dan sesuai dengan standar perusahaan.

3. Pengetahuan

Menunjukkan tingkat pemahaman dan penguasaan karyawan terhadap tugas, alat, prosedur, dan kebijakan kerja. Semakin tinggi pengetahuan seorang karyawan, semakin efektif ia dalam menjalankan tugas dan beradaptasi terhadap perubahan.

4. Keandalan

Mengukur tingkat konsistensi dan dapat diandalkannya karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa pengawasan yang berlebihan. Karyawan yang andal akan selalu memenuhi harapan dalam menyelesaikan pekerjaan secara stabil.

5. Ketepatan waktu

Merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Ini penting dalam menjamin kelancaran alur kerja dan kepuasan pelanggan atau atasan.

6. Kehadiran

Menilai tingkat kehadiran fisik dan kedisiplinan waktu kerja. Kehadiran yang baik mencerminkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

7. Penyesuaian

Mengukur sejauh mana karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan, tekanan kerja, atau situasi baru di lingkungan kerja. Karyawan yang fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan tetap produktif.

8. Kemampuan bekerja sama

Menilai kemampuan karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dalam tim, berbagi informasi, dan mendukung rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja tim sangat bergantung pada kemampuan ini.

Indikator-indikator ini merupakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) untuk mengevaluasi seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan telah menjadi perhatian berbagai ahli, yang memberikan pandangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh aspek individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Berikut ini adalah uraian faktor-faktor tersebut menurut para ahli (Nuraini, 2023):

1. Individu

Menurut Robbins dan Timothy, kinerja individu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kemampuan meliputi keterampilan teknis, kecakapan, dan pengetahuan, sementara motivasi mencakup dorongan internal untuk mencapai target. Mathis dan Jackson juga menekankan bahwa kesehatan fisik dan mental karyawan merupakan elemen penting, karena kondisi ini menentukan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

2. Organisasi

Mangkunegara menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Budaya yang sehat, dengan nilai-nilai yang mendukung inovasi, kerja sama, dan akuntabilitas, dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik. Selain itu, menurut Wibowo, kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dengan cara memberikan arahan yang jelas dan memberikan motivasi kepada karyawan.

3. Lingkungan Kerja

Menurut Gomes, lingkungan kerja yang nyaman dan aman sangat memengaruhi produktivitas karyawan. Lingkungan fisik, seperti pencahayaan, kebersihan, dan tata letak ruang kerja, serta lingkungan sosial yang harmonis, menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja. Handoko menambahkan bahwa hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dan pimpinan juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja.

4. Sistem Penghargaan dan Insentif

Rivai mengemukakan bahwa sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, sangat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penghargaan finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan memberikan dorongan langsung untuk bekerja lebih baik. Di sisi lain, penghargaan non-finansial, seperti pengakuan dan peluang pengembangan karier, memberikan kepuasan yang mendalam bagi karyawan.

5. Manajemen dan Supervisi

Menurut Bernardin dan Russell, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kualitas supervisi dan manajemen. Supervisi yang efektif memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai standar yang diharapkan. Selain itu, manajemen yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

6. Pengembangan Karier

Rawson dan Davis (2023) menyatakan bahwa peluang pengembangan karier, seperti pelatihan dan promosi, berkontribusi besar pada peningkatan kinerja

karyawan. Peluang ini memberikan motivasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi dan berkontribusi lebih baik dalam organisasi.

Dari berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi dari faktor individu, lingkungan organisasi, dan manajemen yang saling berinteraksi. Pemahaman yang baik tentang faktor-faktor ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.2.1 Definisi OCB

OCB merujuk pada perilaku individu yang melebihi tuntutan pekerjaan formal dan memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi. OCB mencakup berbagai tindakan yang tidak secara langsung diatur dalam deskripsi pekerjaan tetapi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Anggoro & Rendra, 2024). Menurut Anwar (2021), OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan tetapi yang, jika dilakukan secara efektif, dapat meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku ini sering kali meliputi sikap membantu rekan kerja, berinisiatif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi di luar tugas-tugas yang sudah ditentukan.

Wijayanti dan Chandra (2024) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan sukarela yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dan lingkungan kerja yang positif. Tidak jauh berbeda dengan pendapat Situmeang dan Prameswari (2024) yang mengatakan OCB mengacu pada perilaku sukarela yang

ditunjukkan oleh karyawan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan, di luar persyaratan pekerjaan formal mereka. Ini meningkatkan keharmonisan dan produktivitas tempat kerja, menumbuhkan budaya organisasi yang positif.

2.1.2.2 Dimensi OCB

Menurut Al Asyqy et al. (2024), OCB mencakup lima dimensi utama:

1. *Altruism* (Menolong Sesama)

Altruism mengacu pada perilaku membantu rekan kerja secara sukarela, khususnya dalam tugas yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. *Conscientiousness* (Kepatuhan yang Tinggi)

Dimensi ini menunjukkan tingkat kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, atau norma organisasi yang lebih tinggi dari yang diharapkan

3. *Sportsmanship* (Toleransi dan Sikap Positif)

Sportsmanship adalah kesediaan untuk tidak mengeluh terhadap situasi yang kurang ideal atau ketidaksempurnaan dalam organisasi.

4. *Courtesy* (Sikap Sopan Santun dan Menghargai)

Courtesy mencakup perilaku yang mencegah terjadinya konflik dengan rekan kerja serta memperhatikan dampak keputusan terhadap orang lain.

5. *Civic Virtue* (Kepedulian terhadap Organisasi)

Civic virtue adalah perilaku yang mencerminkan kepedulian terhadap kehidupan organisasi secara keseluruhan.

Indikator-indikator dari lima dimensi OCB tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB tidak hanya mencerminkan kepatuhan, tetapi juga nilai-nilai proaktif, kerja sama, dan dedikasi. Setiap dimensi memiliki kontribusi spesifik dalam mendukung lingkungan kerja yang positif dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Munculnya OCB

Sutaata et al. (2024) menyebutkan faktor yang memengaruhi munculnya OCB dapat dikelompokkan ke dalam kategori individu dan organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor paling dominan yang mendorong munculnya OCB. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi gaji, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal, mereka cenderung memiliki motivasi lebih untuk melakukan tugas tambahan di luar deskripsi formal pekerjaan. Kepuasan ini membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi sehingga lebih sering berkontribusi secara sukarela. Misalnya, karyawan yang puas cenderung membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (*altruism*) atau menghadiri acara-acara organisasi di luar jam kerja (*civic virtue*).

2. Komitmen Organisasi

Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi juga memengaruhi OCB. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan emosional terhadap organisasi atau merasa bahwa organisasi telah memberikan banyak manfaat kepada mereka, cenderung melakukan perilaku OCB. Mereka ingin menunjukkan loyalitas dan dedikasi mereka dengan berkontribusi lebih banyak untuk kesuksesan organisasi. Contohnya, karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya menaati aturan (*conscientiousness*), tetapi juga menghindari keluhan atau sikap negatif (*sportsmanship*).

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang positif, inklusif, dan mendukung kerja sama akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, di mana karyawan dihargai dan diberdayakan, mereka lebih mungkin terinspirasi untuk melakukan lebih dari yang diminta. Nilai-nilai seperti saling menghormati, kebebasan berekspresi, dan penghargaan terhadap inovasi juga dapat meningkatkan OCB. Misalnya, budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka akan mendorong perilaku seperti memberikan informasi yang bermanfaat kepada rekan kerja (*courtesy*).

4. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, memiliki pengaruh besar terhadap perilaku OCB. Pemimpin yang mampu

menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan kepada karyawan dapat memicu perilaku sukarela di luar kewajiban pekerjaan. Pemimpin yang adil, mendukung, dan peduli terhadap kebutuhan karyawan juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Sebagai contoh, pemimpin yang memberikan penghargaan atas upaya kecil karyawan dapat mendorong mereka untuk lebih proaktif dalam mendukung tujuan organisasi (*civic virtue*).

5. Karakteristik Individu

Faktor individu, seperti kepribadian, nilai-nilai pribadi, dan motivasi intrinsik, juga memengaruhi OCB. Karyawan dengan tingkat empati yang tinggi cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan (*altruism*). Selain itu, individu dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi cenderung menaati aturan bahkan tanpa pengawasan (*conscientiousness*). Motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk belajar atau berkembang, juga menjadi pendorong perilaku OCB.

6. Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan dalam organisasi, baik itu keadilan distributif (pembagian hasil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan), maupun keadilan interaksional (perlakuan dari atasan), dapat memengaruhi kemunculan OCB. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan lebih loyal dan terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menghambat keinginan karyawan untuk berkontribusi lebih.

7. Keterlibatan Karyawan

Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi. Keterlibatan ini mencakup rasa antusiasme terhadap pekerjaan, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan kepuasan dalam menjalankan tugas. Keterlibatan yang tinggi membuat karyawan lebih aktif dalam mendukung kesuksesan organisasi, baik melalui peran formal maupun informal.

8. Hubungan Interpersonal

Hubungan yang baik antara karyawan dapat meningkatkan perilaku OCB, terutama dalam dimensi *altruism* dan *courtesy*. Ketika hubungan antar individu dalam organisasi didasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dan komunikasi yang baik, karyawan akan lebih mudah untuk saling membantu dan menghindari konflik. Sebaliknya, hubungan yang buruk cenderung menurunkan perilaku sukarela ini.

9. Pengakuan dan Penghargaan

Meskipun OCB pada dasarnya merupakan perilaku sukarela, adanya penghargaan atas kontribusi karyawan dapat memperkuat motivasi mereka untuk terus melakukannya. Penghargaan tidak selalu harus berupa materi, melainkan juga bisa berupa pengakuan verbal atau formal atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa usaha mereka dihargai, mereka lebih termotivasi untuk berperilaku di luar deskripsi formal pekerjaan.

Munculnya OCB dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu dan organisasi. Faktor-faktor ini mencakup kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, karakteristik individu, persepsi keadilan,

keterlibatan karyawan, hubungan interpersonal, dan penghargaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan karyawan, organisasi dapat mendorong kemunculan perilaku OCB, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Definisi Beban Kerja

Menurut Vanchapo (2021), sebagai keseluruhan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan seseorang dalam jangka waktu tertentu, baik secara fisik maupun mental, untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Chai et al. (2022) menyatakan bahwa Beban kerja tidak hanya diukur dari jumlah pekerjaan yang diberikan, tetapi juga mencakup kompleksitas tugas, tingkat kesulitan, tuntutan keterampilan, serta tekanan waktu yang menyertainya.

Hernandez et al. (2024) mengatakan bahwa beban kerja muncul sebagai konsekuensi dari pembagian tugas dan tanggung jawab antar individu atau tim. Beban kerja yang ideal adalah beban yang seimbang antara kapasitas kerja seseorang dengan tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan kelelahan, penurunan motivasi, dan berpotensi mengurangi kualitas hasil kerja. Sementara itu, beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan underutilization, yakni potensi dan kemampuan pegawai tidak terpakai secara optimal.

Dengan demikian, pengelolaan beban kerja yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan kinerja yang optimal, menjaga kesejahteraan pekerja, dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Spagnoli et al. (2020) sebagai berikut :

1. Aspek Kuantitatif:

Aspek kuantitatif berkaitan dengan jumlah dan volume pekerjaan yang harus diselesaikan, serta keterbatasan waktu untuk menyelesaikannya. Faktor ini mencakup:

- a. Jumlah pekerjaan, semakin banyak tugas yang harus ditangani, semakin besar beban kerja yang dirasakan. Volume pekerjaan yang tinggi dapat memaksa pekerja untuk mengatur prioritas secara ketat, bahkan melakukan lembur.
- b. Waktu yang tersedia, tenggat waktu yang singkat atau *deadline* yang berdekatan meningkatkan tekanan kerja. Pekerjaan yang sebenarnya ringan bisa terasa berat jika waktu penyelesaiannya terlalu terbatas.
- c. Frekuensi tugas, tugas yang berulang-ulang dalam frekuensi tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental, apalagi jika sifatnya monoton dan kurang variasi.

2. Aspek Kualitatif

Aspek kualitatif berhubungan dengan tingkat kesulitan, kompleksitas, dan tuntutan kognitif atau emosional dari pekerjaan. Beberapa faktor di dalamnya adalah:

- a. Kerumitan pekerjaan, tugas yang membutuhkan analisis mendalam, pengambilan keputusan strategis, atau keterampilan teknis tertentu biasanya memerlukan lebih banyak energi mental.
- b. Tingkat risiko, pekerjaan dengan risiko tinggi (contoh: medis, pertambangan, penerbangan) memerlukan kewaspadaan ekstra, yang dapat meningkatkan tekanan psikologis.
- c. Tanggung jawab yang dibebankan, semakin besar dampak keputusan atau kesalahan yang mungkin terjadi, semakin berat beban kerja yang dirasakan, meskipun volume pekerjaan tidak besar.

3. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja juga memengaruhi beban kerja yang dirasakan:

- a. Lingkungan fisik, kebisingan, suhu yang tidak nyaman, pencahayaan yang buruk, atau tata letak ruang kerja yang tidak ergonomis dapat memperberat beban kerja.
- b. Iklim sosial kerja, hubungan interpersonal yang harmonis dapat membuat beban kerja terasa lebih ringan, sementara konflik atau kurangnya komunikasi dapat menambah tekanan.

4. Ketersediaan Sumber Daya

Ketersediaan alat, teknologi, informasi, dan dukungan administratif memengaruhi efisiensi kerja. Pekerja dengan fasilitas lengkap dan sistem kerja yang terstruktur akan lebih mudah menyelesaikan tugasnya dibandingkan mereka yang bekerja dengan sumber daya terbatas.

5. Dukungan dari Rekan Kerja dan Pimpinan

Bantuan, arahan, dan apresiasi dari rekan kerja maupun pimpinan berperan besar dalam mengurangi beban psikologis. Beban kerja yang sama dapat terasa lebih ringan jika pekerja merasa didukung, dihargai, dan memiliki rasa kebersamaan dalam tim.

Selain faktor di atas, Purnawan dan Hamali (2023) menyebut faktor yang memengaruhi beban kerja individu adalah:

1. Lingkungan kerja: Suasana kerja, kondisi fisik, dan dukungan teknologi.
2. Durasi waktu kerja: Jam kerja yang panjang atau ketidakjelasan dalam pengaturan waktu kerja.
3. Kompetensi individu: Kesesuaian antara keterampilan individu dengan tuntutan pekerjaan.
4. Dukungan organisasi: Ketersediaan sumber daya dan bantuan dari atasan atau rekan kerja.

2.1.3.3 Dimensi Beban Kerja

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu dalam jangka waktu tertentu. Untuk memahami beban kerja secara komprehensif, berikut adalah penjelasan dimensi beban kerja berdasarkan (Firmansyah et al., 2025):

1. Tuntutan Mental

Tuntutan mental merujuk pada tingkat konsentrasi, perhatian, dan pemikiran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam lingkungan kerja yang menuntut, seorang karyawan bisa menghadapi tugas-tugas

kompleks yang membutuhkan pemrosesan informasi cepat, pengambilan keputusan yang tepat, dan ketelitian tinggi. Beban kerja akan terasa berat jika tugas-tugas ini memerlukan aktivitas kognitif yang terus-menerus tanpa jeda, misalnya dalam pekerjaan analis data, akuntansi, atau layanan pelanggan yang intens.

2. Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik mencakup seberapa besar tenaga fisik yang harus dikeluarkan dalam melakukan pekerjaan. Ini bisa berupa berdiri atau berjalan dalam waktu lama, mengangkat beban berat, atau melakukan gerakan berulang. Pekerjaan seperti operator produksi, kurir, atau perawat sering kali memiliki tuntutan fisik yang tinggi. Tingginya tuntutan fisik bisa menyebabkan kelelahan, nyeri tubuh, atau bahkan cedera jika tidak diimbangi dengan istirahat dan ergonomi yang tepat.

3. Tuntutan Waktu

Tuntutan waktu mengacu pada seberapa ketat batas waktu (deadline) dalam menyelesaikan pekerjaan. Ini juga melibatkan kecepatan kerja dan tekanan terhadap waktu. Saat seorang karyawan harus menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang singkat, beban kerja temporalnya meningkat. Tekanan ini sering ditemukan dalam industri layanan cepat, media, atau sektor keuangan, dan dapat memicu stres serta menurunkan kualitas hasil kerja jika tidak dikelola dengan baik.

4. Kinerja yang Diharapkan

Dimensi ini berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap seberapa baik mereka harus bekerja untuk mencapai hasil yang memuaskan. Jika standar kinerja sangat tinggi dan tuntutan untuk sukses tidak diimbangi dengan sumber daya atau dukungan, maka karyawan akan merasa terbebani. Sebaliknya, jika ekspektasi seimbang dan jelas, maka hal ini bisa memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Tingkat beban kerja bisa meningkat ketika karyawan merasa harus selalu tampil sempurna atau kompetitif.

5. Upaya

Upaya mengacu pada seberapa keras seorang karyawan merasa harus berusaha untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Ini bisa termasuk usaha fisik maupun mental. Beban kerja terasa lebih tinggi jika seseorang harus terus-menerus memberi upaya maksimal, baik karena kompleksitas pekerjaan, kekurangan sumber daya, atau karena beban kerja yang menumpuk. Ketidakseimbangan antara upaya dan hasil yang diperoleh (misalnya dalam bentuk pengakuan atau kompensasi) juga bisa menambah tekanan psikologis.

6. Frustrasi

Frustrasi dalam konteks beban kerja mencerminkan perasaan negatif yang muncul karena hambatan dalam menyelesaikan tugas. Hambatan ini bisa berupa sistem kerja yang tidak efisien, ketidakjelasan peran, konflik antar rekan kerja, atau kurangnya dukungan dari atasan. Semakin tinggi tingkat frustrasi, semakin besar pula risiko stres, penurunan motivasi, bahkan burnout. Ini adalah dimensi yang sangat memengaruhi kesehatan mental dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Keenam dimensi beban kerja ini saling berkaitan dan membentuk pengalaman kerja secara menyeluruh. Evaluasi terhadap dimensi-dimensi ini penting untuk memahami seberapa berat beban kerja seorang karyawan, serta bagaimana organisasi dapat mendesain ulang tugas atau memberikan dukungan untuk menjaga keseimbangan dan produktivitas kerja.

2.1.4 Stres Kerja

2.1.4.1 Definisi Stres Kerja

Stres kerja (*job stress*) merupakan salah satu isu penting dalam dunia kerja modern yang dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Rukhayati dan Prihatin (2023) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi keseluruhan seseorang. Ini dapat terjadi pada siapa saja kapan saja, menjadi bagian yang melekat dari kehidupan manusia, terutama dalam konteks tempat kerja. Maulik Nurdin et al. (2023) mengutip Organisasi Kesehatan Dunia, stres kerja didefinisikan oleh sebagai respons terhadap tuntutan dan tekanan kerja yang melebihi pengetahuan dan kemampuan individu, menantang kemampuan mereka untuk mengatasinya, sering disebabkan oleh organisasi, desain, manajemen, dan dukungan yang buruk.

Arizala et al. (2024) mengatakan bahwa stres kerja sebagai keadaan emosional yang tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan, seperti ketegangan, frustrasi, kecemasan, kemarahan, dan depresi, yang dihasilkan dari tuntutan kerja yang berlebihan yang melebihi kemampuan mereka, yang menyebabkan dampak negatif pada kesehatan mental dan fisik mereka. Pendapat

lainnya oleh Pramono (2024), stres kerja adalah respons fisik dan emosional berbahaya yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan pekerja, yang mengarah ke pola reaksi yang menantang kemampuan mereka untuk mengatasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli, stres kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi yang timbul ketika individu merasa bahwa tuntutan pekerjaan melampaui kemampuan atau sumber daya yang mereka miliki untuk mengatasinya.

2.1.4.2 Gejala Stres Kerja

Gejala stres kerja dapat bervariasi dari individu ke individu, tetapi umumnya terbagi dalam tiga kategori: fisik, emosional, dan perilaku. Gejala tersebut dijelaskan Eugenia et al. (2023) sebagai berikut:

1. Gejala Fisik

Seseorang yang mengalami stres kerja biasanya akan menunjukkan gejala fisik yang terlihat nyata. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja di bawah tekanan tenggat waktu yang ketat mungkin mengalami sakit kepala berkepanjangan, nyeri otot, atau ketegangan pada leher dan bahu. Bahkan, kondisi ini bisa menyebabkan kelelahan kronis, di mana tubuh terasa lesu meskipun telah beristirahat. Dalam beberapa kasus, individu tersebut juga mengalami gangguan tidur, seperti insomnia atau kualitas tidur yang buruk, sehingga menyebabkan rasa kantuk berlebihan di siang hari. Selain itu, stres kronis dapat memengaruhi sistem pencernaan, seperti munculnya gangguan lambung (misalnya maag) atau perubahan nafsu makan.

2. Gejala Emosional

Dari segi emosional, stres kerja ditandai dengan perasaan cemas, frustrasi, atau bahkan depresi. Contohnya, seorang pekerja yang menghadapi tekanan dari atasan yang tidak realistis mungkin merasa kehilangan motivasi untuk bekerja atau bahkan merasa tidak berdaya. Gejala ini dapat muncul sebagai ledakan emosi, seperti mudah marah atau menangis tanpa alasan jelas. Dalam situasi yang lebih parah, stres kerja dapat mengakibatkan individu merasa tidak percaya diri atau merasa bahwa pekerjaannya tidak memiliki arti, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja.

3. Gejala Perilaku

Secara perilaku, stres kerja dapat memengaruhi cara seseorang bertindak atau berinteraksi di lingkungan kerja. Misalnya, seorang manajer yang merasa terbebani dengan tanggung jawabnya mungkin mulai menghindari tugas tertentu atau menunda pekerjaan (*prokrastinasi*). Sebaliknya, ada juga yang bekerja secara berlebihan (*workaholic*) untuk mengatasi stresnya, namun justru memperburuk kondisinya. Hubungan sosial di tempat kerja juga dapat terganggu, di mana individu menjadi mudah tersinggung terhadap rekan kerja atau cenderung menarik diri dari percakapan sosial. Selain itu, stres kerja sering kali memicu kebiasaan buruk, seperti merokok lebih banyak, konsumsi alkohol berlebihan, atau bahkan penggunaan obat-obatan terlarang sebagai pelarian dari tekanan.

4. Dampak Jangka Panjang

Jika tidak ditangani, stres kerja dapat memberikan dampak negatif yang signifikan, baik pada kesehatan individu maupun produktivitas organisasi. Dalam jangka panjang, stres yang terus menerus dapat menyebabkan penyakit kronis seperti hipertensi, diabetes, atau gangguan kardiovaskular. Di sisi lain, individu mungkin mengalami burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional yang membuat seseorang merasa benar-benar habis secara mental dan fisik, sehingga sulit untuk kembali bekerja dengan semangat yang sama.

Dengan mengenali gejala-gejala stres kerja, individu dan organisasi dapat bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, sehingga kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan dapat terjaga.

2.1.4.3 Tahapan Stres Kerja

Stres kerja tidak terjadi secara tiba-tiba. Proses ini berkembang melalui tahapan tertentu yang dapat diamati dan dialami oleh individu. Tahapan ini menggambarkan bagaimana tekanan kerja yang terus-menerus dialami dapat memengaruhi kondisi fisik, emosional, dan perilaku seseorang. Wu et al. (2023) menjelaskan tahapan dari stres kerja sebagai berikut:

1. Tahap Alarm (Fase Peringatan Awal)

Tahap ini adalah respons awal tubuh terhadap tekanan atau stresor yang muncul di tempat kerja. Dalam tahap ini, seseorang mulai merasa tegang atau cemas sebagai reaksi terhadap situasi yang menuntut. Misalnya, seorang karyawan yang menerima tugas dengan tenggat waktu yang sangat singkat akan merasakan lonjakan adrenalin yang membuat tubuhnya lebih waspada. Gejala

fisik seperti detak jantung yang lebih cepat, pernapasan yang menjadi pendek, dan ketegangan otot sering kali muncul.

Pada tahap ini, stres dapat berfungsi sebagai motivasi positif. Sebagai contoh, seorang pekerja yang diberi tanggung jawab baru mungkin merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun, jika tekanan ini terus berlanjut tanpa adanya jeda atau manajemen yang tepat, tubuh akan bergerak ke tahap berikutnya.

2. Tahap *Resistance* (Fase Penyesuaian)

Dalam tahap ini, tubuh mulai beradaptasi terhadap stres yang terus-menerus. Secara fisik, individu tampak seperti mampu mengatasi tekanan, tetapi sebenarnya tubuh sedang bekerja keras untuk menjaga keseimbangan. Misalnya, seorang karyawan yang harus bekerja lembur setiap malam mungkin mulai merasa terbiasa dengan rutinitas tersebut, tetapi secara emosional dan mental, ia mulai merasakan kelelahan.

Pada tahap ini, gejala stres mulai muncul secara lebih nyata, meskipun sering diabaikan. Contohnya, seorang manajer mungkin merasa mudah lelah, kurang fokus, atau menjadi pelupa. Secara emosional, ia mungkin mulai merasa frustrasi, namun masih berusaha menekan perasaan tersebut agar tetap produktif. Jika stres tidak dikelola, tahap ini bisa berlanjut ke kondisi yang lebih serius.

3. Tahap *Exhaustion* (Fase Kelelahan atau Burnout)

Tahap ini adalah fase di mana tubuh dan pikiran tidak lagi mampu menghadapi tekanan yang terus-menerus. Sumber daya fisik, mental, dan emosional individu benar-benar terkuras. Dalam tahap ini, stres berubah menjadi

kondisi yang merusak, baik bagi individu maupun organisasi. Misalnya, seorang pekerja yang berada di tahap ini mungkin mulai menunjukkan tanda-tanda kelelahan fisik seperti sakit kepala kronis, gangguan pencernaan, atau insomnia yang parah. Secara emosional, ia mungkin merasa kehilangan motivasi, apatis, atau bahkan depresi. Secara perilaku, individu ini mungkin mulai menarik diri dari lingkungan sosial, menghindari tanggung jawab, atau menunjukkan performa kerja yang menurun drastis.

Proses stres kerja dapat digambarkan seperti perjalanan yang dimulai dengan tekanan kecil yang, jika tidak dikelola dengan baik, akan terus berkembang menjadi masalah yang serius. Apabila seorang karyawan yang awalnya merasa antusias dengan proyek besar di tempat kerjanya (tahap *alarm*). Namun, tekanan dari atasan yang terus-menerus membuatnya merasa harus bekerja tanpa henti, sehingga ia mulai menyesuaikan diri meskipun merasa lelah (tahap *resistance*). Akhirnya, setelah berminggu-minggu bekerja tanpa istirahat, Anita merasa benar-benar lelah, kehilangan semangat, dan bahkan mulai berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya (tahap *exhaustion*).

2.1.4.4 Pengukuran Stres Kerja

Pengukuran stres kerja dilakukan untuk memahami sejauh mana tingkat stres dialami oleh individu di tempat kerja. Hal ini bertujuan agar organisasi dapat mengambil langkah yang tepat dalam mengelola stres kerja (Sukumar et al., 2023). Pengukuran stres kerja didasarkan pada dimensi stres kerja dari penelitian Loganathan et al. (2019) sebagai berikut:

1. *Social and Health Related Stress* (Stres Sosial dan Kesehatan)

Dimensi ini berkaitan dengan tekanan yang timbul dari masalah hubungan sosial dan kondisi kesehatan fisik maupun mental. Stres kerja tidak hanya berasal dari beban pekerjaan, tetapi juga dari kualitas interaksi sosial di tempat kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, maupun keluarga yang terganggu akibat tekanan kerja. Selain itu, stres juga dapat memengaruhi kesehatan, seperti menyebabkan gangguan tidur, kelelahan kronis, penurunan daya tahan tubuh, atau masalah psikosomatis. Ketika individu merasa tidak memiliki dukungan sosial yang cukup atau mengalami penurunan kesehatan karena tekanan kerja, maka stres sosial dan kesehatan cenderung meningkat.

2. *Time Management Stress* (Stres karena Manajemen Waktu)

Stres ini muncul ketika individu merasa tidak mampu mengelola waktu secara efektif dalam menyelesaikan berbagai tuntutan pekerjaan. Karyawan yang menghadapi banyak tugas dengan tenggat waktu yang ketat atau harus multitasking secara terus-menerus akan merasa tertekan. Ketidakmampuan dalam menetapkan prioritas kerja atau perasaan selalu diburu waktu dapat menimbulkan kecemasan, frustrasi, bahkan kelelahan mental. Stres jenis ini juga dapat berdampak pada ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

3. *Emotional Stress* (Stres Emosional)

Dimensi stres ini merujuk pada reaksi emosional negatif yang muncul akibat tekanan dalam lingkungan kerja. Perasaan cemas, marah, frustrasi, kecewa, atau mudah tersinggung merupakan bentuk stres emosional yang sering dialami oleh individu dalam situasi kerja yang tidak mendukung. Sumber stres

emosional bisa berasal dari beban kerja yang berlebihan, perlakuan tidak adil, kritik yang tidak konstruktif, atau kurangnya penghargaan atas kinerja. Jika dibiarkan terus-menerus, stres emosional dapat menurunkan motivasi kerja, mengganggu hubungan interpersonal, dan bahkan memicu gangguan kesehatan mental.

4. *Work Related Stress* (Stres yang Berasal dari Tuntutan Pekerjaan)

Work related stress merupakan stres yang secara langsung dipicu oleh tuntutan atau kondisi pekerjaan itu sendiri. Hal ini dapat mencakup beban kerja yang tinggi, tekanan target, pekerjaan yang monoton, kurangnya kejelasan tugas, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif. Karyawan yang merasa pekerjaannya terlalu berat, tidak mendapatkan pelatihan yang cukup, atau tidak memiliki kendali atas pekerjaannya akan lebih rentan mengalami stres. Dimensi ini sering kali menjadi akar utama dari berbagai bentuk stres kerja lainnya.

Harmen et al. (2019) menjelaskan dimensi stres kerja berdasarkan faktor penyebabnya, yaitu *Environmental Factors*, *Organizational Factors*, dan *Individual Factors*:

1. *Environmental Factors* (Faktor Lingkungan)

Dimensi ini merujuk pada aspek-aspek lingkungan fisik dan sosial yang dapat memengaruhi tingkat stres karyawan di tempat kerja. Faktor lingkungan meliputi kondisi fisik seperti kebisingan, pencahayaan yang kurang, suhu ekstrem, ruang kerja yang sempit atau tidak nyaman, serta faktor sosial seperti hubungan antar rekan kerja yang kurang harmonis atau adanya konflik

interpersonal. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan ketidaknyamanan, gangguan konsentrasi, dan rasa tidak aman, yang pada akhirnya meningkatkan stres kerja. Oleh karena itu, penataan lingkungan kerja yang baik dan mendukung sangat penting untuk mengurangi tekanan dan meningkatkan kenyamanan karyawan.

2. *Organizational Factors* (Faktor Organisasi)

Faktor organisasi berkaitan dengan struktur, kebijakan, budaya, dan sistem manajemen dalam suatu organisasi yang dapat menjadi sumber stres. Contohnya meliputi ketidakjelasan tugas dan peran, beban kerja yang berlebihan, tekanan untuk mencapai target yang tinggi, kurangnya dukungan dari manajemen, komunikasi yang buruk, dan kebijakan organisasi yang tidak fleksibel. Budaya organisasi yang terlalu kompetitif atau tidak menghargai keseimbangan kerja-hidup juga bisa menjadi pemicu stres. Faktor-faktor ini berperan besar dalam menciptakan tekanan psikologis yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan.

3. *Individual Factors* (Faktor Individu)

Dimensi ini menyoroti karakteristik pribadi, sikap, dan kondisi psikologis individu yang dapat mempengaruhi respons mereka terhadap stres di tempat kerja. Faktor individu meliputi tingkat ketahanan mental, kepribadian, pengalaman kerja, motivasi, dan kemampuan mengelola tekanan. Misalnya, seseorang dengan kemampuan coping yang baik cenderung lebih tahan terhadap stres, sementara individu yang kurang pengalaman atau memiliki kecenderungan perfeksionis mungkin lebih rentan mengalami stres kerja.

Selain itu, faktor kesehatan fisik dan emosional juga mempengaruhi bagaimana seseorang menghadapi tuntutan pekerjaan.

Pengukuran stres kerja pada penelitian ini menggunakan dimensi *Social and health related stress*, *Time management stress*, *Emotional stress*, *Work related stress*. Dimana empat dimensi stres kerja ini saling berkaitan dan dapat memengaruhi produktivitas serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini diuraikan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Harmen et al., 2019)	<i>Sources of Job Stress Dimension Effect on Employee Performance (Case in Health Social Security Organizer Agency Medan, Indonesia)</i>	Objek penelitian: Karyawan pabrik produksi di perusahaan pengolahan karet (PT Bridgestone Sumatera Rubber Estate). Analisis Weighting dan Rating, Perhitungan WWL (Weighted Workload Level), Repeated Measures ANOVA, Post Hoc Test untuk melihat perbedaan spesifik antar shift.	Hasil penelitian dengan menggunakan metode NASA-TLX untuk mengevaluasi beban kerja berdasarkan enam dimensi: Mental Demand, Physical Demand, Temporal Demand, Performance, Effort, dan Frustration, ditemukan sistem shift kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap beban kerja mental karyawan. Shift pagi memiliki beban kerja tertinggi, terutama dari aspek tuntutan performa. Perbaikan sistem kerja dan lingkungan kerja diperlukan untuk menjaga kesehatan dan produktivitas karyawan.
2.	(Loganathan et al., 2019)	<i>Identifying the dimensions of occupational stress by factor analysis among policemen in Tamil Nadu</i>	Penelitian ini merupakan penelitian <i>cross sectional</i> yang dilakukan di antara polisi di tiga subdivisi Villupuram, Tamilnadu. Kuesioner stres polisi operasional digunakan untuk menilai tingkat stres dengan 20 pernyataan yang kemudian diekstraksi menjadi empat dimensi dengan analisis faktor.	Dengan analisis faktor stres dikategorikan menjadi empat faktor atau dimensi yaitu stres sosial dan kesehatan, stres manajemen waktu, stres emosional dan stres terkait pekerjaan. Studi ini menyoroti dimensi utama penyebab stres kerja di kalangan polisi yang akan membentuk kerangka kerja untuk merencanakan program manajemen stres.

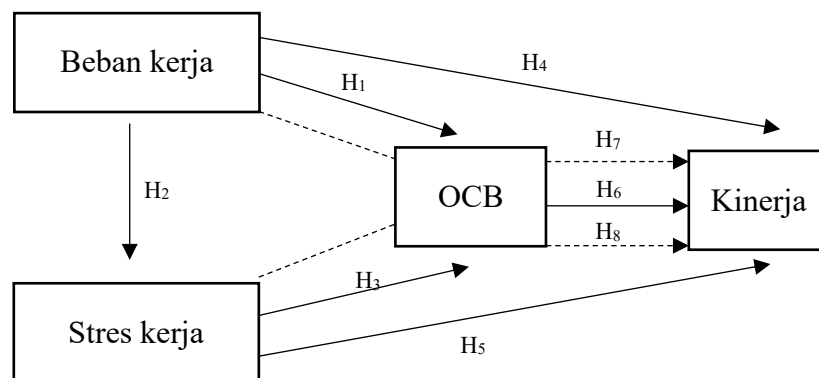
No.	Nama/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	(Al Asyqy et al., 2024)	<i>The Role of OCB as a Mediation Variable on Employee Performance</i>	Penelitian kuantitatif, sampel 75 pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data menggunakan SmartPLS 3.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan etos kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB dalam perannya sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai
4.	(Barlian et al., 2022)	<i>Work-Family Conflict, Workload and Burnout as a Determinant Factor on Employee Performance</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis). Pengumpulan data diperoleh melalui observasi, kuesioner, dan studi pustaka. Populasi adalah pegawai yang berjumlah 121 orang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-family conflict</i> , beban kerja, dan burnout berpengaruh signifikan dan parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya.
5.	(Sulastrri & Onsardi, 2020)	Pengaruh Stres Kerja, dan Beban Kerja, terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif, pengumpulan menggunakan kuesioner formulir Google, sampel Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu. Analisis menggunakan regresi linier berganda	Adanya hubungan negatif yang signifikan antara stres kerja terhadap hasil kerja karyawan, terdapat perbedaan negatif yang signifikan antara beban kerja dengan kinerja profesional pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja
6.	(Suparman, 2024)	<i>The Effect of Flexible Work System, Workload, Work Ability, Job Satisfaction, Employee Engagement and Work Stress On Employee Performance (Case Study at PT Mecoindo)</i>	Studi ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, pengumpulan menggunakan kuesioner formulir Google, sampel 132 karyawan di PT Mecoindo. Teknik statistik, termasuk analisis regresi dan analisis korelasi	Sistem kerja yang fleksibel memiliki efek positif pada kinerja karyawan, kepuasan kerja diidentifikasi sebagai prediktor signifikan kinerja karyawan, sementara tingkat stres kerja yang tinggi terbukti berdampak negatif pada kinerja,
7.	(Moulindha, 2022)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19 di Sppbe Pt Hakamindo Petro Chem	Penelitian kuantitatif dengan sampel 44 orang karyawan PT Hakamindo Petro Chem. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data dengan regresi linier berganda	Hasil membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan, dan organizational citizenship behavior memiliki nilai positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan beban kerja dan stres kerja memiliki pengaruh yang tinggi dalam kinerja karyawan sedangkan OCB tidak memiliki pengaruh dalam kinerja karyawan di perusahaan tersebut
8.	(Farhiya et	<i>The Effect Of Workload</i>	Penelitian ini menggunakan	Beban kerja yang tinggi berdampak

No.	Nama/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	al., 2023)	<i>On Job Satisfaction With Mediation Of Job Stress And Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studyo Employees of PT X)</i>	metode kuantitatif, menggunakan kuesioner online untuk pengumpulan data dari sampel jenuh 135 karyawan PT X. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS, dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode Bootstrapping	negatif pada kepuasan kerja, karena peningkatan beban kerja menyebabkan tingkat stres kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mengurangi kepuasan kerja. Selain itu, OCB dipengaruhi secara positif oleh beban kerja, yang berarti bahwa meskipun ada efek negatif dari beban kerja pada kepuasan kerja, karyawan dapat terlibat dalam perilaku yang lebih kooperatif dan mendukung terhadap rekan kerja mereka ketika dihadapkan dengan beban kerja yang tinggi.
9.	(Puspa & Sukei, 2024)	Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya	Penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 66 orang pegawai Bagian Administrasi Pengadaan Barang/Jasa dan Pembangunan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data dengan metode Partial Least Square (PLS)	Bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kepuasan, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan. Kinerja, stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. OCB berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kompensasi dan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan, sedangkan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan.
10.	(Siamsa & Aprilius, 2023)	<i>Workload and Work Stress in Affecting Employee Performance</i>	Penelitian kuantitatif pada karyawan di BPJS Merauke. Sampel 31 karyawan. Metode pengumpulan data meliputi kuesioner, wawancara, dan pengamatan, dengan analisis menggunakan teknik analisis regresi berganda.	Beban kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di BPJS Merauke. Stres kerja juga secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan,
11.	(Raditya & Supartha, 2023)	<i>Job stress mediate: Workload on employee performance</i>	Penelitian melibatkan 188 karyawan dari PT. Gearinc Service Indonesia cabang Bali, Analisis data dilakukan SEM-PL) untuk memeriksa peran mediasi stres kerja antara beban kerja dan kinerja karyawan.	Stres kerja bertindak sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya beban kerja, begitu pula stres kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja karyawan.

No.	Nama/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12.	(Weni et al., 2023)	<i>The Effect of Workload and Work Stress on Employee Performance with Burnout as A Mediation Variable (Case Study at a Health Laboratory in Denpasar City)</i>	Penelitian kuantitatif, dari karyawan Laboratorium Kesehatan di Kota Denpasar. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial, khususnya SEM-PLS	Ceban kerja memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja tidak serta merta mengarah pada penurunan kinerja di antara karyawan di Laboratorium Kesehatan Kota Denpasar.
13.	(Constantinus, 2021)	Pengaruh Stres Kerja, Kebijakan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Pencapaian Target Kerja	Metode penelitian kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan program AMOS 21. Data yang digunakan adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat Restu Artha Makmur di kota Semarang dengan 30 responden	Hasil OCB memediasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja, tetapi tidak memediasi stres kerja terhadap pencapaian target kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Sedangkan kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pencapaian target kerja, sedangkan kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan

2.3 Kerangka Penelitian

Adapun kerangka analisis penelitian ini seperti pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Analisis

Sumber: (Abell et al., 2024; Al Asyqy et al., 2024; Sitepu et al., 2024)

Gambar 2.1 kerangka analisis yang menggambarkan pengaruh antara beban kerja, stres kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Kerangka ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dengan OCB sebagai variabel mediasi. Terdapat delapan hipotesis (H1–H8) yang membentuk relasi antar variabel. Relasi langsung: H1, H2, H3, H4, H5, H6 dan relasi tidak langsung (mediasi): H7, H8. OCB sebagai variabel perantara untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa beban kerja atau stres kerja berdampak pada kinerja.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan unsur penting yang berfungsi sebagai pernyataan dugaan sementara mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel (Sekaran & Bougie, 2021). Hipotesis dirumuskan berdasarkan kerangka teori, hasil penelitian terdahulu, dan observasi awal dari fenomena yang diteliti. hipotesis dapat diformulasikan dalam bentuk hubungan kausal (sebab-akibat) atau asosiatif (hubungan korelasional), yang nantinya akan diuji kebenarannya melalui prosedur analisis statistik. Hipotesis yang telah diuji dapat diterima atau ditolak berdasarkan hasil pengolahan data empiris, dan hasil ini akan menjadi dasar dalam menarik kesimpulan penelitian.

2.4.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap OCB

OCB merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan di luar tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan mendukung tujuan organisasi secara aktif. OCB memiliki

kontribusi dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan menciptakan budaya kerja yang positif (Onsardi & Finthariasari, 2022).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi munculnya OCB adalah beban kerja. Secara umum, beban kerja sering dikaitkan dengan kelelahan atau penurunan motivasi. Namun demikian, dalam kondisi tertentu, beban kerja yang menantang dapat memicu perilaku OCB, terutama ketika karyawan merasa bahwa tuntutan pekerjaan mereka bermakna, relevan, dan dapat dikelola. Dalam perspektif teori *challenge–hindrance stressor*, beban kerja yang dianggap sebagai tantangan justru mendorong individu untuk bekerja lebih keras, lebih kolaboratif, dan lebih terlibat secara psikologis terhadap pekerjaan mereka (Siamsa & Aprilius, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung pandangan ini. Misalnya, Farhiya et al. (2023) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di kalangan karyawan PT X. Meskipun tekanan meningkat, karyawan tetap menunjukkan loyalitas dan perilaku kooperatif terhadap sesama rekan kerja sebagai bentuk adaptasi positif terhadap situasi kerja. Begitu pula dalam penelitian Barlian et al. (2022), beban kerja terbukti berdampak langsung terhadap peningkatan perilaku OCB, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan membutuhkan dukungan tim. Hal serupa juga disampaikan oleh Raditya dan Supartha (2023), yang menyatakan bahwa persepsi positif terhadap beban kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong karyawan untuk menunjukkan kontribusi sukarela melalui OCB.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat menjadi pemicu munculnya perilaku prososial di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana persepsi terhadap beban kerja dapat memengaruhi perilaku karyawan secara konstruktif. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁ : Beban kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

2.4.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja

Stres kerja merupakan kondisi psikologis yang timbul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan individu. Stres yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental dan fisik, serta menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja. Salah satu faktor utama penyebab stres kerja yang sering diidentifikasi dalam berbagai literatur adalah beban kerja (Hasin et al., 2023).

Beban kerja mengacu pada banyaknya tugas, tingkat kesulitan pekerjaan, serta tekanan waktu yang harus dihadapi oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika beban kerja melebihi kapasitas karyawan, maka timbul tekanan psikologis yang dapat berkembang menjadi stres kerja. Menurut teori stres kerja dari Karasek, stres meningkat ketika tuntutan pekerjaan tinggi namun kontrol atau dukungan yang dimiliki karyawan rendah. Dalam konteks ini, beban kerja menjadi salah satu dimensi "*job demand*" yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan tekanan psikologis (Suresh et al., 2024).

Sejumlah penelitian memperkuat hubungan ini. Misalnya, Sulastri dan Onsardi (2020) menemukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan di Dealer Honda Astra Motor. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, semakin besar pula tingkat stres kerja yang dialami. Demikian pula, Raditya dan Supartha (2023) dalam studi mereka menunjukkan bahwa beban kerja memicu stres kerja, yang selanjutnya berdampak negatif pada kinerja karyawan. Studi oleh Loganathan et al. (2019) di kalangan kepolisian Tamil Nadu juga mengidentifikasi beban kerja sebagai salah satu dimensi utama yang memengaruhi stres kerja, terutama dalam konteks tekanan manajemen waktu dan tuntutan pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang tinggi berpotensi menjadi faktor risiko utama dalam menimbulkan stres kerja, terutama bila tidak diimbangi dengan pengelolaan yang baik seperti dukungan sosial, pembagian tugas yang adil, dan fleksibilitas kerja. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₂ : Beban kerja berpengaruh terhadap stres kerja

2.4.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap OCB

Stres kerja terjadi ketika karyawan merasakan tekanan yang melebihi kemampuan atau sumber daya yang mereka miliki. Dalam konteks tertentu, stres kerja sering dianggap sebagai faktor yang melemahkan semangat kerja dan menghambat perilaku prososial seperti OCB. Namun, perspektif terbaru dalam psikologi organisasi menunjukkan bahwa tidak semua stres berdampak negatif.

Terdapat dua jenis stres kerja: (1) *Challenge stressors* (stres menantang): tekanan yang dirasakan sebagai peluang untuk belajar, berkembang, dan menunjukkan performa tinggi, (2) *Hindrance stressors* (stres penghambat): tekanan yang dirasakan sebagai rintangan atau hambatan dalam bekerja (Hasin et al., 2023).

Ketika stres kerja dipersepsikan sebagai *challenge stressors*, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan motivasi dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Dalam kondisi seperti ini, stres justru dapat mendorong munculnya OCB. Misalnya, karyawan yang menghadapi tekanan proyek penting bisa merasa lebih terdorong untuk membantu tim dan berkontribusi lebih demi keberhasilan bersama (Siamsa & Aprilius, 2023).

Penelitian oleh Farhiya et al. (2023) memberikan bukti bahwa stres kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara beban kerja dan kepuasan kerja, serta berdampak pada peningkatan OCB. Studi ini menunjukkan bahwa dalam konteks tekanan yang sehat dan terkelola, karyawan justru menunjukkan perilaku yang lebih kooperatif dan proaktif. Selain itu, Barlian et al. (2022) menemukan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan dalam mendorong keterlibatan karyawan melalui jalur perilaku OCB, terutama dalam lingkungan kerja publik yang dinamis dan kompleks.

Dengan demikian, stres kerja yang berada dalam intensitas moderat dan dipersepsikan secara positif justru dapat merangsang OCB, karena karyawan merasa lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif demi menjaga stabilitas dan performa organisasi. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃ : Stres kerja berpengaruh terhadap OCB

2.4.4 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Secara teoritis, hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan dapat dipahami melalui teori Yerkes-Dodson Law, yang menyatakan bahwa kinerja meningkat seiring dengan peningkatan tekanan atau tuntutan kerja sampai titik tertentu, tetapi akan menurun jika tekanan tersebut melebihi ambang batas toleransi individu. Oleh karena itu, beban kerja dalam jumlah optimal dapat mendorong peningkatan kinerja, karena menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan fokus, dan menstimulasi semangat kerja (Kobis et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja yang seimbang dan dirasakan sebagai tantangan (bukan hambatan) dapat berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Barlian et al. (2022) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan, karena karyawan terdorong untuk menyelesaikan tugas secara efisien dan tepat waktu. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Siansa dan Aprilius (2023), di mana beban kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Merauke. Penelitian ini menegaskan bahwa beban kerja dapat memicu produktivitas, asalkan masih berada dalam kapasitas kerja yang dapat ditangani oleh karyawan.

Dengan demikian, beban kerja yang menantang, realistis, dan disesuaikan dengan kapasitas karyawan justru dapat meningkatkan performa kerja, karena menumbuhkan motivasi, inisiatif, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₄ : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.4.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

Dalam psikologi kerja, dikenal dua bentuk stres: stres yang bersifat fungsional (*eustress*) dan stres disfungsional (*distress*). Stres fungsional dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, mengelola waktu dengan lebih efisien, dan menunjukkan kinerja tinggi ketika menghadapi tenggat waktu. Hal ini sejalan dengan teori Yerkes-Dodson, yang menyatakan bahwa tingkat stres yang moderat dapat meningkatkan kewaspadaan, fokus, dan produktivitas kerja (Sharma & Mathew, 2024)

Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa tingkat stres kerja tertentu dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan, khususnya jika stres tersebut bersifat menantang dan dapat dikendalikan. Suparman (2024) dalam penelitiannya terhadap karyawan PT Mecoindo menemukan bahwa meskipun stres kerja yang berlebihan dapat menurunkan kinerja, stres dalam intensitas sedang justru memacu karyawan untuk bekerja lebih cepat dan efektif. Hasil yang senada dilaporkan oleh Samsa dan Aprilus (2023), yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BPJS Merauke. Dalam studi tersebut, stres dipahami sebagai bentuk tekanan yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap tugas.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja tidak selalu bersifat merusak. Ketika dikelola dengan baik dan dipersepsikan sebagai tantangan, stres kerja justru dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₅ : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja

2.4.6 Pengaruh OCB terhadap Kinerja

Secara teoritis, konsep OCB dikaitkan dengan efektivitas organisasi. Menurut Organ (1997), OCB memperlancar fungsi sosial organisasi karena menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mengurangi konflik antar individu, dan meningkatkan koordinasi kerja. Karyawan yang aktif menunjukkan OCB cenderung memiliki komitmen tinggi, kepuasan kerja, serta motivasi intrinsik untuk mendukung tujuan perusahaan.

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa OCB berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Barlian et al. (2022), ditemukan bahwa OCB secara langsung meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya. Karyawan yang menunjukkan inisiatif, kepedulian terhadap rekan kerja, dan loyalitas organisasi terbukti lebih produktif dan responsif terhadap tugas-tugas yang diberikan. Farhiya et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa OCB berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang secara tidak langsung berdampak pada kinerja. Studi ini menggarisbawahi bahwa perilaku ekstra peran menjadi kekuatan pendorong utama dalam mencapai target kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan elemen non-formal yang dapat memperkuat performa kerja secara keseluruhan, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun kolaborasi antar karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₆ : OCB berpengaruh terhadap kinerja

2.4.7 Peran OCB pada Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Beban kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dalam intensitas tertentu, beban kerja dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan fokus, kedisiplinan, dan produktivitas. Namun, beban kerja yang tinggi juga berpotensi menimbulkan tekanan dan kelelahan yang dapat menurunkan performa. Oleh karena itu, untuk memahami sepenuhnya dampak beban kerja terhadap kinerja, perlu dipertimbangkan adanya mekanisme mediasi psikologis atau perilaku, salah satunya adalah OCB.

OCB berperan sebagai bentuk respon adaptif terhadap kondisi kerja yang menantang. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung bersikap proaktif, membantu rekan kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi meskipun menghadapi beban kerja yang berat. Dalam konteks ini, OCB dapat menjembatani hubungan antara beban kerja dan kinerja, dengan cara mengubah tekanan kerja menjadi energi positif untuk berkontribusi lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian oleh Farhiya et al. (2023) menunjukkan bahwa meskipun beban kerja memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja, ia secara langsung berpengaruh positif terhadap OCB, dan OCB selanjutnya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan adanya efek mediasi OCB dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Demikian juga dalam temuan Barlian et al. (2022), OCB memainkan peran penting dalam mengarahkan

dampak beban kerja yang tinggi agar tetap memberikan hasil positif terhadap *output* kerja karyawan, khususnya dalam sektor pelayanan publik yang dinamis.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberadaan OCB sebagai mediator mampu mengubah tekanan kerja menjadi perilaku produktif yang berdampak langsung pada kinerja, khususnya bila organisasi mampu menumbuhkan nilai-nilai komitmen, kepedulian, dan semangat kolaboratif di lingkungan kerja. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₇ : OCB memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja

2.4.8 Peran OCB pada Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

OCB merupakan perilaku sukarela di luar tugas formal yang dilakukan karyawan untuk mendukung kelancaran dan efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga ketertiban, dan loyal terhadap perusahaan. Dalam situasi tekanan kerja, karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan kepedulian terhadap lingkungan kerja dapat mengekspresikan stresnya melalui perilaku konstruktif berupa OCB. Dengan demikian, OCB dapat berperan sebagai mediator yang memperkuat atau menetralkan dampak negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Farhiya et al. (2023) mendukung hal ini, menunjukkan bahwa stres kerja tidak selalu menurunkan kinerja secara langsung, karena OCB dapat menjadi jembatan perilaku yang memungkinkan karyawan tetap produktif di bawah tekanan. Ketika karyawan tetap menunjukkan inisiatif, peduli terhadap tim, dan menjaga kolaborasi, maka dampak negatif dari stres kerja terhadap kinerja dapat ditekan. Hal serupa ditemukan dalam studi Barlian et al. (2022) yang

menyebutkan bahwa OCB memainkan peran strategis dalam mengalihkan tekanan psikologis menjadi motivasi kerja, sehingga menjaga stabilitas performa individu di lingkungan kerja yang menantang.

Dengan kata lain, OCB berfungsi sebagai saluran adaptif yang memungkinkan stres kerja dikonversi menjadi semangat kerja kolektif, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja. Hal ini sangat penting dalam konteks pekerjaan yang dinamis, cepat berubah, dan menuntut fleksibilitas tinggi.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₈ : OCB memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan tentang bagaimana suatu konsep atau variabel akan diukur atau diobservasi dalam sebuah penelitian. Definisi ini merinci langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk mengukur suatu variabel, sehingga peneliti lain dapat memahami dan mengulang penelitian dengan cara yang sama. Adapun definisi operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Beban kerja	Proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu	1. Tuntutan Mental 2. Tuntutan Fisik 3. Tuntutan Waktu 4. Kinerja yang Diharapkan 5. Upaya	(Firmansyah et al., 2025)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
		6. Frustrasi	
Stres kerja	Respons fisik dan emosional yang terjadi ketika persyaratan pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan pekerja	1. <i>Social and Health Related Stress</i> 2. <i>Time Management Stress</i> 3. <i>Emotional Stress</i> 4. <i>Work Related Stress</i>	(Loganathan et al., 2019)
OCB	Perilaku karyawan sukarela yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dan lingkungan kerja yang positif	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i>	(Al Asyqy et al., 2024)
Kinerja	Hasil kerja yang diukur berdasarkan standar tertentu yang telah ditentukan sebelumnya	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Pengetahuan 4. Keandalan 5. Ketepatan Waktu 6. Kehadiran 7. Penyesuaian 8. Kemampuan Bekerja Sama	(Barlian et al., 2022)