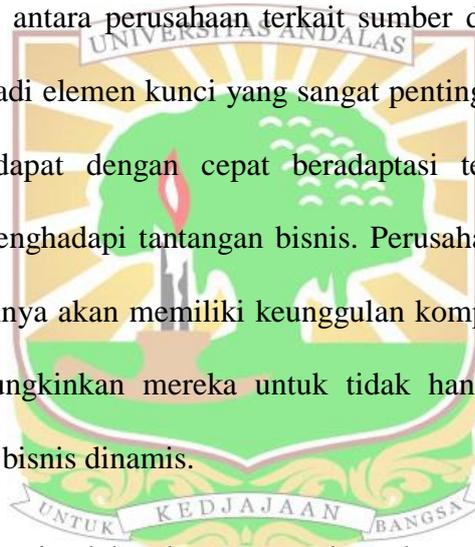


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, perusahaan tidak hanya bersaing untuk meraih pangsa pasar, tetapi juga untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di sektor mereka. Dalam era modern yang ditandai oleh globalisasi dan kemajuan teknologi yang cepat, persaingan di antara perusahaan terkait sumber daya intelektual semakin ketat. Kualitas menjadi elemen kunci yang sangat penting, karena karyawan yang berkualitas tinggi dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan dan berinovasi dalam menghadapi tantangan bisnis. Perusahaan yang berhasil dalam mengelola karyawannya akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar global, memungkinkan mereka untuk tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh dalam iklim bisnis dinamis.



Sumber daya intelektual atau sumber daya manusia dapat disebut karyawan adalah aset yang sangat penting bagi Perusahaan. Karyawan merupakan jantung dari setiap organisasi yang menjadi sumber penggerak utama. Karyawan tidak hanya menjalankan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga berkontribusi terhadap inovasi, budaya perusahaan, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan Sumber daya manusia dan perhatian yang menyeluruh sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Karyawan yang kompeten, berdedikasi, dan berkualitas tinggi tentunya dibutuhkan agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap perusahaan melalui *employee performance* yang maksimal. *employee performance*

didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Loan, 2020). Menurut Bjaalid et al (2020) *employee performance* merupakan rangkaian aktivitas di mana seorang individu mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan sukses, dan nilai total yang diharapkan bagi organisasi jika perilaku diskrit daripada yang dilakukan individu selama periode waktu standar.

PT. XYZ adalah perusahaan berbasis IoT dari Jepang, yang saat ini sedang melakukan ekspansi ke Filipina, Kamboja, dan Indonesia. PT. XYZ dalam mewujudkan tujuan perusahaan saat ini adalah dengan menciptakan peluang bagi karyawan-karyawannya untuk terus tumbuh, berkembang dan unggul. Dimana karyawan juga diharapkan dapat memberikan kontribusi positif melalui *employee performance* agar tercapainya *organizational performance* yang optimal.

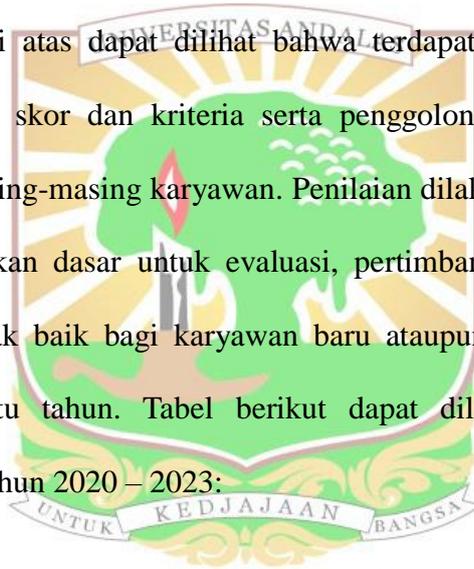
Dalam upaya mendukung pertumbuhan profesional karyawan, PT. XYZ menerapkan sistem penilaian kinerja yang bertujuan memberikan gambaran atau pemahanan yang jelas mengenai kesesuaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada PT. XYZ dilakukan oleh atasan (manajer/supervisor) yang kemudian memberikan *feedback* kepada karyawan yang dinilai. Berikut adalah standar penilaian *employee performance* PT. XYZ:

Tabel 1.1 Standar Penilaian *Employee Performance* di PT. XYZ

Skor	Nilai	Bobot
1	98-100%	<i>Outstanding</i>
2	90-97%	<i>Commendable</i>
3	80-89%	<i>Satisfactory</i>
4	70-79%	<i>Need Improvement</i>
5	<70%	<i>Unsatisfactory</i>

Sumber: Data Manajemen PT. XYZ, 2024

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat penilaian kinerja yang memiliki klasifikasi skor dan kriteria serta penggolongan capaian yang akan didapatkan oleh masing-masing karyawan. Penilaian dilakukan setiap satu periode (tahun) yang dijadikan dasar untuk evaluasi, pertimbangan kenaikan gaji, dan perpanjangan kontrak baik bagi karyawan baru ataupun karyawan yang sudah bekerja di atas satu tahun. Tabel berikut dapat dilihat rata-rata *employee performance* pada tahun 2020 – 2023:



Tabel 1.2 Rata-Rata *Employee Performance* PT. XYZ

Tahun	Nilai Rata-rata	Bobot
2020	88.10	<i>Satisfactory</i>
2021	89.48	<i>Satisfactory</i>
2022	76.27	<i>Need Improvement</i>
2023	79.16	<i>Need Improvement</i>

Sumber: Data Manajemen PT. XYZ, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa hasil capaian *employee performance* PT. XYZ di dua tahun terakhir mengalami penurunan. Pada tahun 2023 memang terjadi peningkatan dibandingkan tahun 2022 namun bobot

kategori untuk *employee performance* tetap di dalam kategori “*need improvement*”. Mengingat capaian tertinggi dari *employee performance* adalah “*outstanding*” sudah seharusnya manajemen memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* di PT. XYZ.

PT. XYZ dalam mencapai *employee performance* yang optimal, sudah seharusnya perusahaan memperhatikan faktor yang mempengaruhi *employee performance* tersebut. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* adalah *work overload*. Menurut Parasuraman dalam Karatepe, (2013) *Work overload* didefinisikan sebagai "besarnya tuntutan peran kerja yang dirasakan, dan perasaan bahwa ada terlalu banyak hal yang harus dilakukan dan tidak cukup waktu untuk melakukannya". Kekurangan karyawan (tim) dan kriteria tugas yang tidak realistis termasuk di antara faktor-faktor yang membuat karyawan memiliki kondisi *work overload*.

Karyawan yang mengalami *work overload* tidak hanya dapat menyebabkan tuntutan yang berlebihan terhadap waktu karyawan tersebut, tetapi juga dapat menciptakan ketidakpastian tentang kemampuannya untuk menjalankan peran-peran pekerjaan secara memadai (Indudewi et al., 2023). Menurut Gibran & Suryani, (2019) *work overload* dipengaruhi beberapa faktor seperti tekanan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, jadwal kerja karyawan, ketidakjelasan peran, lingkungan yang tidak kondusif, *information overload*, kegiatan berulang, dan jenis tanggung jawab. *Work overload* memiliki efek berantai pada individu, proyek, dan organisasi. *Work overload* akan menyebabkan kelelahan individu menyebabkan meningkatnya kesalahan, masalah proyek di masa depan, dan pengabaian tugas-tugas yang tidak mendesak, yang

mengakibatkan mentalitas krisis di mana para pekerja fokus pada keadaan darurat (Delisle, 2020).

Work overload yang terjadi kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja (Unguren & Arslan, 2021). Hal ini dikarenakan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan dan stres, sedangkan beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Penelitian dari Karatepe, (2013) menjelaskan karyawan yang mengalami *work overload* menunjukkan kontribusi kinerja yang buruk. Sejalan dengan apa yang telah ditemukan Haq et al. (2020) juga menjelaskan bahwa *work overload* berdampak negatif signifikan terhadap *employee performance*. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Nugroho & Kuswanti, (2023) bahwa *work overload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance*.

PT. XYZ dalam operasionalnya menyediakan akses yang lebih baik pada kendaraan dan layanan mobilitas secara menyeluruh terhadap pelanggan yang menyebabkan karyawan harus dapat menyesuaikan diri pada lingkungan kerja yang dinamis. Meningkatnya ekspektasi pelanggan seiring dengan tingginya persaingan antar sektor jasa serupa mendorong perusahaan menetapkan harapan yang lebih tinggi terhadap karyawan, yang pada akhirnya memicu terjadinya ketidakjelasan peran atau *role ambiguity*. Karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, manajer, antar divisi sering mengalami *role ambiguity* sebagai bentuk dari tuntutan pekerjaan (Unguren & Arslan, 2021). Perusahaan juga harus memiliki sistem pembagian tugas kerja yang jelas agar tidak terjadi *role ambiguity* terhadap karyawannya.

Role ambiguity dapat disebabkan oleh faktor organisasi atau faktor individual. Faktor organisasi dapat berupa identifikasi peranan yang tidak jelas dan kesalahan pada komunikasi dalam penyampaian persyaratan posisi atau peran pada pemilik peran. Selain itu struktur organisasi yang sering berubah, perubahan lingkungan kerja, komunikasi yang tidak memadai juga dapat menjadi pemicu terjadinya *role ambiguity*. Sedangkan faktor individu adalah yang berasal dari karyawan itu sendiri berupa tidak adanya pemahaman terhadap persyaratan peran atau posisi sehingga peranan tidak dijalankan dengan baik (Unguren & Arslan, 2021).

Faktor *Role ambiguity* merupakan faktor penyebab stres yang penting bagi perusahaan, yang menyebabkan penurunan kinerja (Unguren & Arslan, 2021). *Role ambiguity* terjadi ketika karyawan tidak merasa memiliki informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan perannya secara memadai, ketika dia tidak yakin dengan apa yang diharapkan oleh anggota kelompok perannya, ketidakpastian ini bisa jadi terkait dengan tugas atau lingkungan sosial (Walker Jr et al., 1975). *Role ambiguity* menimbulkan perilaku karyawan yang ditentukan tidak jelas. Dalam situasi ini, ada lebih sedikit batasan untuk ruang lingkup dan fungsi tindakan karyawan (Robbins et al., 2019). Penelitian dari Unguren & Arslan (2021) menjelaskan *role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian Mohd Zolkapli et al. (2022) dimana *role ambiguity* justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan rangkuman hasil wawancara antara penulis kepada 3 orang karyawan PT. XYZ yang dapat mendeskripsikan fenomena terkait variabel yang diteliti

Tabel 1.3 Rangkuman Wawancara Dengan Karyawan PT. XYZ

Variabel	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		R1	R2	R3	
Work overload	Bagaimana perusahaan mengatur beban kerja karyawan?	Spesifikasi terkait pekerjaan sudah diketahui dari awal kontrak dan masa probation, perusahaan menjelaskan lewat kontrak karyawan.	Perusahaan mengatur tugas kerja, dan tanggung jawab kerja melalui Job description.	Beban kerja sebelumnya sudah dijelaskan melalui job deks. Namun penambahan tugas akan diinformasikan sewaktu-waktu.	Perusahaan sudah menyiapkan <i>Job description</i> untuk masing-masing posisi kerja.
	Apakah beban kerja yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kemampuan dan kapasitas anda?	Untuk waktu-waktu tertentu, saya kesulitan dalam menyelesaikan beberapa tugas karena kekurangan tim dan keterbatasan waktu yang mengharuskan saya mengerjakan pekerjaan yang kompleks	Ya, namun seringkali harus loyal dalam bekerja. Dalam bidang kerja saya, saya dan tim dituntut harus multitasking.	Saya sering kesulitan dalam manajemen waktu. Delegasi tugas antar individu dalam tim sering kali tidak sesuai.	Responden merasa terjadi beban kerja yang berlebih dikarenakan tugas yang banyak, kekurangan anggota tim, dan delegasi tugas tidak merata.
Role ambiguity	Apakah perusahaan memiliki sistem yang baik dalam menjelaskan peran dan tanggung jawab terhadap karyawan?	Sering kali menjalankan dua tanggung jawab kerja yang berbeda dengan posisi kerja saya.	Tiap posisi sebenarnya sudah memiliki tanggung jawab masing-masing. Namun karyawan yang memiliki potensi lebih seringkali mendapatkan tugas tambahan.	Saya seringkali mendapatkan intruksi/tugas yang bukan seharusnya menjadi tanggung jawab saya.	Mayoritas responden merasa terjadi ambiguitas peran yang dilihat dari tanggung jawab kerja/ kerja tambahan.

Sumber: wawancara penulis dengan tiga orang karyawan PT. XYZ, 2024

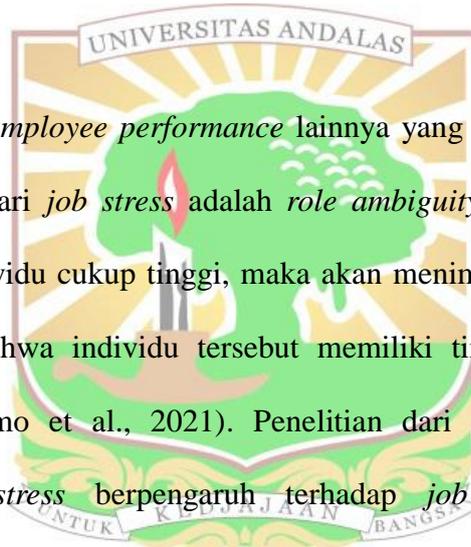
Berdasarkan tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memang mengalami kondisi *work overload*. Sedangkan dari aspek *role ambiguity*, mayoritas responden merasa terjadi ambiguitas peran yang dilihat dari tanggung jawab kerja/intruksi kerja tambahan. Hal ini berindikasi rendahnya *employee performance* yang diakibatkan terjadinya *work overload* dan *role ambiguity*.

Selain memperhatikan *employee performance*, manajer dapat juga seharusnya memastikan dampak yang bisa terjadi berupa *job stress* pada karyawan. Menurut Haq et al. (2020) *job stress* adalah pola reaksi fisiologis dan psikologis yang mengganggu terhadap peristiwa yang mengancam kemampuan untuk mengatasinya. Dengan kata lain, *job stress* adalah reaksi tubuh terhadap perubahan yang menimbulkan tuntutan yang menantang.

Stres dapat bersifat positif dan negatif. Stres yang sifatnya positif memiliki efek jangka pendek, seperti meningkatkan motivasi dan kegembiraan serta meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, stres negatif juga disebut sebagai tekanan. Baik jangka pendek maupun jangka panjang, stres dapat menyebabkan kekhawatiran, perasaan tidak menyenangkan, kinerja yang buruk, dan masalah kesehatan mental. Stres yang memberikan tekanan bagi karyawan tentunya harus di kontrol dengan baik karena stress yang adalah alasan yang mendasar atas kerusakan mental yang terjadi pada tenaga kerja (Haq et al., 2020).

Job stress dapat berfungsi sebagai variabel mediasi karena perannya dalam menjembatani hubungan antara faktor-faktor pembangun *employee performance* pada sebuah Perusahaan. Menurut Sajad & Safrizal, (2024) menejelaskan *Job*

stress secara signifikan dan positif mempengaruhi *employee performance* dan *work overload* yang tinggi akan mengakibatkan tingkat *job stress* semakin tinggi. Rohmatika et al (2023) menjelaskan *job stress* memediasi hubungan antara *work overload* terhadap *employee performance*. *Work overload* atau beban kerja yang berlebih merupakan salah satu pemicu stress (*stressor*) pada karyawan yang paling sering dirasakan (Haq et al., 2020) dimana pada tingkat pembebanan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan seseorang menjadi *overstress* (Meidilisa & Lukito, 2020).



Faktor dari *employee performance* lainnya yang dapat dijelaskan melalui pengaruh mediasi dari *job stress* adalah *role ambiguity*. Ketika *role ambiguity* yang dirasakan individu cukup tinggi, maka akan menimbulkan kecemasan yang mengindikasikan bahwa individu tersebut memiliki tingkat stres yang cukup tinggi pula (Purnomo et al., 2021). Penelitian dari Purnomo et al., (2021) menjelaskan *job stress* berpengaruh terhadap *job stress* dan *employee performance*. Dalam fungsinya sebagai mediasi, penelitian dari Wahjoedi (2023) menjelaskan *job stress* memediasi hubungan antara *role ambiguity* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan pemaparan latar belakang, perlu dilakukan penelitian terkait “Pengaruh *Work overload* dan *Role ambiguity* Terhadap *Employee performance* Dengan *Job stress* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. XYZ.”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut berikut rumusan yang akan diteliti:

1. Bagaimanakah pengaruh *work overload* terhadap *employee performance*?
2. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee performance*?
3. Bagaimana pengaruh *work overload* terhadap *job stress*?
4. Bagaimanakah pengaruh *role ambiguity* terhadap *job stress*?
5. Bagaimanakah pengaruh *job stress* terhadap *employee performance*?
6. Bagaimana pengaruh *job stress* dalam memediasi pengaruh *work overload* terhadap *employee performance*?
7. Bagaimana pengaruh *job stress* dalam memediasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari pemaparan rumusan masalah tersebut, yang menjadi tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work overload* terhadap *employee performance*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee performance*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work overload* terhadap *job stress*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap *job stress*.



5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job stress* terhadap *employee performance*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job stress* dalam memediasi pengaruh *work overload* terhadap *employee performance*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job stress* dalam memediasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Memberikan referensi konsep dan teori terkait keilmuan Sumber Daya Manusia khususnya yang berhubungan dengan *work overload*, *role ambiguity*, *job stress* dan *Employee Performance*.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Agar tidak meluas dan salah dalam penafsiran, fokus pembahasan penelitian ini yaitu *work overload*, *role ambiguity*, *job stress* dan *employee performance* pada PT. XYZ.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dibagi ke dalam beberapa bab, dengan uraian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Menjelaskan teori-teori yang digunakan, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan desain penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, defenisi operasional dan pengukuran variabel, metode analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan terkait profil responden, analisis deskriptif dari variabel penelitian, hasil pengujian data hipotesis beserta pembahasan tentang hasil yang diperoleh.

BAB V PENUTUP

Menjelaskan terkait kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran penelitian yang relevan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

