

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Dalam proses untuk mendapatkan keuntungan, perusahaan membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis. Strategi utama diantaranya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang bekerja untuk perusahaan, yang disebut sebagai sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2014:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Fahmi Irham (2016:1) manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerja secara maksimal didalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Widodo (2015:2) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM. Mendapatkan orang-orang yang untuk memenuhi

kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana SDM itu berada. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan mengenai pengaturan sistem peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014:3), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penyusunan rancangan terkait kebutuhan SDM seperti halnya penetapan jumlah yang diperlukan dalam pelaksanaan program kerja supaya dapat mencapai visi, misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan. Adapun kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan

diantaranya yaitu penetapan tujuan atau target yang digunakan, menetapkan sumber daya yang diperlukan, dan menetapkan indikator keberhasilan pencapaian.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan fungsi mendesain struktur organisasi yang secara tidak langsung memberi gambaran hubungan antar pekerjaan, antar personil, dan faktor fisik lain yang didasarkan sesuai dengan keahlian masing-masing. Fungsi ini dibutuhkan guna menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan sekaligus memastikan semua pihak dapat bekerja secara efektif dan efisien agar target benar-benar tercapai.

c. Pengarahan

Fungsi pengarahan merupakan fungsi yang menggerakkan semua pihak supaya bekerja dan aktif berpartisipasi sesuai dengan bidang tugas yang diberikan. Adapun beberapa kegiatan yang dilakukan dalam fungsi pengarahan diantaranya yaitu implementasi pada proses kepemimpinan, pemberian arahan dan motivasi kepada semua tenaga kerja supaya dapat bekerja secara produktif dan penuh dengan kesadaran tinggi.

d. Pengendalian

Beberapa kegiatan yang dilakukan dalam fungsi pengawasan yaitu mengevaluasi tingkat pencapaian target berdasar indikator yang sudah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, ada pula kegiatan evaluasi atau koreksi pada penyimpangan-penyimpangan yang tidak sesuai peraturan perusahaan yang mungkin terjadi serta melakukan berbagai upaya guna mengatasi masalah yang muncul.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hariandja dalam Robby, Erna, dan Eko (2010:26) tujuan sumber daya manusia (MSDM) yaitu untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. William B. Werther dalam Hariandja (2012:3) mengatakan "*the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way*".

Secara lebih operasional (dalam arti yang dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi. Selanjutnya, yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia secara umum yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. Persiapan dan pengadaan
- b. Pengembangan dan penilaian
- c. Pengkompensasian dan perlindungan
- d. Hubungan-hubungan kepegawaian

2.1.2 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Danang Sunyoto (2012:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung-jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Sedangkan menurut Ambarwati (2014:21) beban kerja adalah kemampuan tubuh dalam menerima pekerjaan. Kapasitas pekerjaan harus disesuaikan dengan jumlah personal yang ada. Menurut Hariyati (2011:5) beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah tugas atau pekerjaan yang harus dikerjakan oleh personal baik secara kualitas maupun kuantitas.

2. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain:

a. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga saya harus berpacu dengan waktu, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Dengan banyaknya pekerjaan yang diberikan tidak jarang karyawan kelelahan saat bekerja.

b. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh Individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga,

melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

c. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya, perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, pemahaman atas yang dikerjakan, apakah karyawan merasa senang, semangat atau justru sebaliknya. Hal ini bisa di analisa, jika hasilnya karyawan tidak senang, dapat dicek apakah pendidikan sudah sesuai atau pengalamn kerja.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Manuaba dalam Tarwaka (2011:85) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

a. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan,

model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

b. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

4. Metode Analisis Beban Kerja

Hasil yang diharapkan dari analisis beban kerja adalah sesuai dengan kenyataan. Jangan sampai hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan, maka diperlukan metode analisis beban kerja yang tepat (Kasmir, 2016:43). Dalam praktiknya metode analisis beban kerja dapat dilakukan dengan cara:

a. Pengamatan terus-menerus

Pengamatan terus-menerus artinya pengamatan terhadap objek dilakukan tanpa putus.

b. Pengamatan tidak terus-menerus

Merupakan pengamatan terhadap objek dilakukan dalam waktu tertentu saja. Metode analisis beban kerja dilakukan dengan dua acara yaitu, uji petik tugas dan laporan harian, mingguan atau bulanan.

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stress Kerja

Menurut Siagian (2014:300) stress kerja adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Menurut Rivai (2011:108) stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang karyawan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2011:368) stress kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terikat dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

2. Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Stephen P. Robbins terjemahan Benyamin Molan (2016: 796) yaitu:

a. Faktor intrinsik pekerjaan

Terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena *deadline* pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.

b. Peran dalam organisasi

Terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

c. Hubungan di tempat kerja

Terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja,

d. Pengembangan karir

Terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.

e. Struktur dan iklim organisasi

Kesempatan yang lebih besar dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

3. Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Robbins (2014:373), ada beberapa faktor penyebab stress kerja, antara lain: konflik antar pribadi dengan pimpinan, beban kerja yang sulit dan berlebihan, terbatasnya waktu untuk

menyelesaikan pekerjaan, tekanan dan sikap kepemimpinan yang kurang adil dan tidak wajar.

a. Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersamasama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan ada antara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak.

b. Beban Kerja

Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan terlalu tinggi.

c. Waktu Kerja

Karyawan selalu dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam

melakukan pekerjaannya karyawan merasa dikejar oleh waktu untuk mencapai target kerja.

d. Sikap Pimpinan

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting, seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktifitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat stessfull, para karyawan bekerja lebih baik jika pimpinannya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

4. Sumber-Sumber Potensi Stres Kerja

Ada tiga kategori penderita stres kerja potensial yakni lingkungan, organisasional, dan individual (Robbins, 2014:370):

a. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres kerja di kalangan para karyawan dalam organisasi. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila ekonomi mengerut, orang menjadi makin mencemaskan keamanan. Hal-hal tersebut dapat menjadi sumber- sumber stres kerja di kalangan karyawan.

b. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres kerja. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan pada tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tingkat hidup organisasi. Sejumlah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan seseorang bisa menyebabkan stres berlebihan. Beberapa pekerjaan dipersepsikan lebih penuh stres dibandingkan yang lain karena karakteristik tugas yang harus dikerjakan serta tingkat tanggung jawab dan kontrol yang dimungkinkan oleh pekerjaan. Kondisi kerja termasuk karakteristik fisik tempat kerja serta mesin dan perkakas yang digunakan juga bisa menciptakan stres. Kelebihan beban kebisingan yang berlebihan, pencahayaan yang kurang, pemeliharaan tempat kerja yang buruk, dan peralatan yang rusak secara umum bisa berpengaruh buruk pada semangat kerja karyawan dan meningkatkan stres.

c. Faktor Individual

Lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam sepekan. Namun pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap pekan dapat melebihi dari pekerjaan. Maka kategori ini mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

Menurut Mohyi (2013: 158) penyebab stres yaitu:

1) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja yang terlalu menekan (kebisingan, temperatur, udara yang lembab, penerangan dikantor yang kurang terang serta beban kerja yang tidak seimbang.

2) Masalah Peran

Adanya pemisahan tugas dan fungsi dari masing-masing pegawai.

3) Hubungan Interpersonal.

Hubungan interpersonal pegawai dengan atasan ataupun rekan kerja.

4) Kesempatan pengembangan karir

Tersedia atau tidaknya kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karir dalam suatu organisasi.

5) Struktur dan Iklim Organisasi

Adanya kejelasan dalam pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing pegawai.

5. Konsekuensi Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres. Akibat dari stres banyak bermacam-macam. Ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan berbahaya. Menurut Cox (2016:92) telah mengidentifikasi efek stres, yang mungkin muncul.

Kategori yang di susun Cox meliputi:

a. Dampak Subjektif (*subjective effect*)

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

b. Dampak Perilaku (*Behavioral effect*)

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku impulsif.

c. Dampak Kognitif (*Cognitive effect*)

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian

pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

d. Dampak Fisiologis (*Physiological effect*)

Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

e. Dampak Kesehatan (*Health effect*)

Sakit kepala dan migran, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan *psikosomatis*.

f. Dampak Organisasi (*Organizational effect*)

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Keenam jenis tersebut tidak mencakup seluruhnya, juga tetapi tidak terbatas ada dampak-dampak dimana ada kesepakatan *universal* dan untuk hal itu ada bukti ilmiah yang jelas. Kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stress.

6. Strategi Manajemen Stres

Stress dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif. Manajemen stress lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Sama pentingnya

untuk mengetahui yang tidak boleh dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stress di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiasikan dengan bekerja keras yang berlebihan. Ini bukanlah yang efektif bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru menambah masalah lebih jauh. Secara umum strategi manajemen stress kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Munandar, 2011: 45):

a. Strategi Penanganan Individual

Strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual.

Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1) Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif, artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya istirahat terlebih dahulu. Cara istirahat ini bisa macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat, pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air.

2) Melakukan relaksasi dan meditasi

Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan

perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres.

b. Strategi Penanganan Organisasional

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan:

1) Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap

pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

2) Memperkaya desain tugas-tugas.

Memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan *motivasional* atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

3) Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambigu dari apa yang dia kerjakan.

c. Strategi Dukungan Sosial.

Dibutuhkan dukungan sosial terutama orang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain untuk mengurangi stres kerja. Dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh. Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya.

2.1.4 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan dalam waktu tertentu dalam suatu organisasi. Kinerja yang dihasilkan karyawan tergantung dari motivasi dari karyawan tersebut. Tujuan penilaian kinerja ini untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Menurut Fahmi (2016:2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode.

Menurut Mangkunegara dalam Carudin (2011:3) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Menurut Bastian (2010:2), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Berdasarkan kesimpulan mengenai teori yang diungkapkan diatas bahwa kinerja karyawan dinilai oleh pimpinan dalam organisasi untuk melakukan tugas dan tanggung-jawab berdasarkan karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kemampuan, kecakapan, keterampilan yang semua ini memberikan manfaat bagi perusahaan. Kinerja yang baik dihasilkan oleh karyawan dapat memberikan prestasi kerja dan kinerja yang baik.

2. Penilaian Kinerja

Menurut Aprianto & Jacob (2013:407) ada 5 pihak yang melakukan penilain kinerja:

a. Atasan langsung

Evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam organisasi dinilai dengan atasan langsung karena atasan langsung melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

b. Rekan Kerja

Penilaian dilakukan dengan rekan kerja dengan pertimbangan, pertama: rekan kerja dekat dengan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kedua: penilaian dengan rekan kerja menghasilkan jumlah yang independent.

c. Evaluasi Diri

Evaluasi diri merupakan sarana yang unggul dalam penilaian kinerja karyawan dan atasan karyawan.

d. Bawahan Langsung

Penilaian bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan Menyeluruh

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan atasan, pelanggan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Amstrong (2010:4) adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja adalah:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.

- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- f. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- g. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas tinggi.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam penilaian kinerja karyawan diperlukan adanya indikator sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (2010:187) Indikator penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Seberapa jauh proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai rupiah, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Seberapa jauh sebuah aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi, pada waktu awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain ataupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan lain.

d. Efektivitas Biaya

Seberapa jauh atau baik sumber daya organisasi (misalnya teknologi, bahan) dimaksutkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit atau contoh penggunaan sumber daya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Kadek Ferrania Paramitadewi. (E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 66, 2017: 3370-3397)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Penelitian dilakukan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan yaitu Kantor Bupati Tabanan. Jumlah sampel sebanyak 76 orang, dengan menggunakan metode probability sampling. Teknik analisis data yang diterapkan adalah regresi linear berganda. Hasil analisis menjawab bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin rendah beban kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai terhadap

			<p>Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil juga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Pihak pimpinan sebaiknya memperhatikan pemberian beban pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai, sehingga pegawai bisa merasa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya.</p>
2.	<p>Usailan Oemar dan Leo Gangga (Volume 2 Nomor 2 Edisi Agustus 2017)</p>	<p>Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Banyuasin</p>	<p>Stres kerja mengakibatkan kelelahan kerja, seringkali tanda awal dari stres kerja adalah suatu perasaan bahwa dirinya mengalami kelelahan emosional terhadap pekerjaan-pekerjaan. Bila diminta menjelaskan yang dirasakan, seorang karyawan yang lelah secara emosional akan merasa kehabisan tenaga dan lelah secara fisik.</p> <p>Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Banyuasin merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat</p>

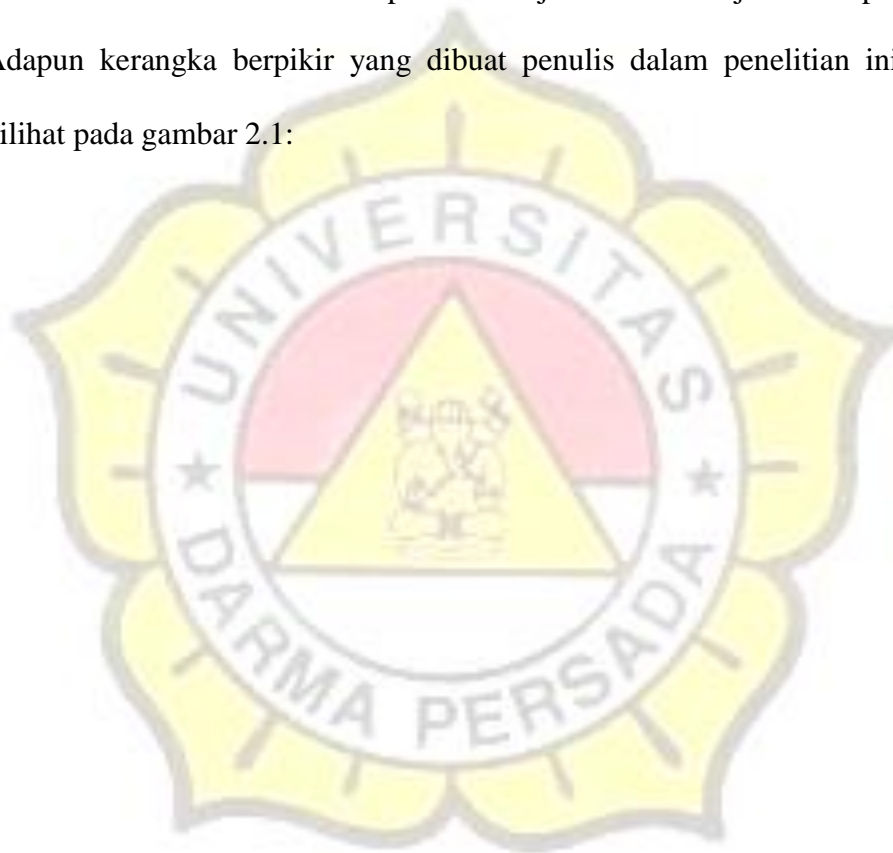
		<p>Daerah (SKPD) di Kabupaten Musi Banyuasin yang bertugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan diseluruh Kabupaten Musi Banyuasin. Beratnya tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Banyuasin menyebabkan para pegawai pada dinas tersebut harus memiliki profesionalitas dan kinerja yang optimal.</p> <p>Besarnya korelasi (R) variabel stres kerja (X) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,791 artinya hubungan/ korelasi antara stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Banyuasin menunjukkan adanya hubungan/korelasi yang bersifat kuat dan positif. Besarnya pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Musi Banyuasin dilihat dari nilai R Square yaitu 0,624 yang memberikan pengertian</p>
--	--	--

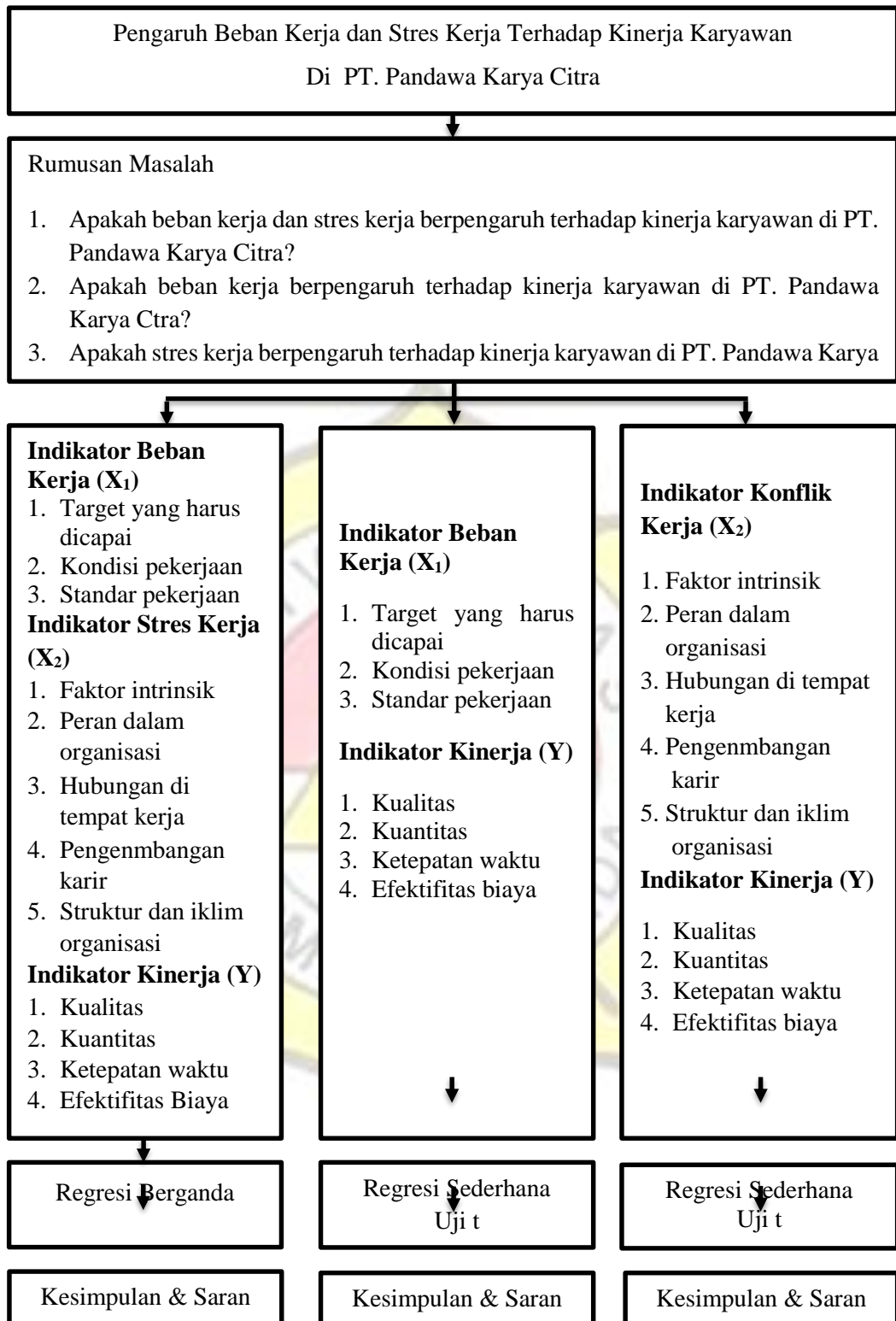
			bahwa 62,4% variabel kinerja pegawai (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel stres kerja (X), sedangkan sisanya 37,6% dijelaskan oleh faktor lainnya.
3.	Riny Chandra dan Dody Adriansyah (Jurnal Manajemen dan Keuangan Vol 6, No.1, Mei 2017)	Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan stres kerja secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. Adapun Sampel yang digunakan adalah sebanyak 45 orang yang merupakan karyawan pada PT. Mega Auto Finance Cabang di Langsa. Analisis data menggunakan persamaan regresi linier berganda dan pembuktian hipotesis dengan menggunakan uji t, uji F dan koefisien determinasi (R ²). Hasil uji t variabel beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Langsa. Hasil uji statistik (uji F), secara simultan beban kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto

			Central Finance Cabang Langsa.
--	--	--	-----------------------------------

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian di atas maka penulis membuat kerangka berpikir. Kerangka berpikir pada penelitian ini merupakan acuan yang digunakan penulis untuk membahas konsep beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja. Adapun kerangka berpikir yang dibuat penulis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1:





Gambar 2.1: Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2014:96) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah diutamakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pemikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Sedangkan penolakan suatu hipotesis tergantung dari hasil penelitian terhadap factor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Beban Kerja (X_1) dan (X_2) Stres Kerja terhadap Kinerja

Karyawan (Y):

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara Beban Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh signifikan antara Beban Kerja (X_1) dan Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Pengaruh Beban Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara Beban Kerja (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh signifikan antara Beban Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3. Pengaruh Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y):

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara Stres Kerja (X_2) terhadap

Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Terdapat pengaruh signifikan antara Beban Kerja (X_2) terhadap
Kinerja Karyawan (Y).



