

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan menguraikan teori-teori tentang variabel penelitian yang berasal dari sumber rujukan mengenai yang variabel diteliti dalam penelitian ini.

1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai definisi manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2006:9) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendapat lain mengenai definisi manajemen menurut Sadili (2006:16) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Sedangkan menurut Stonner dalam Handoko (2003:8) mengemukakan:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli diatas menunjukkan bahwa manajemen adalah sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan,

pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia mustahil sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Namun sumber daya manusia yang ada perlu dikelola agar dapat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan, karena itu disinilah diperlukan adanya sumber daya manusia.

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia. Fisher, Schoenfeldt dan Shaw yang dikutip oleh Herman Sofyandi (2008 : 5), sumber daya manusia adalah : *“human resource management involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people or human resources who work for the organization”*.

Jadi manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang secara langsung mempengaruhi orang atau sumber daya manusia yang bekerja untuk organisasi.

Menurut Murihot (2002 : 3) manajemen sumber daya manusia adalah :

“Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy* dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam

usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan secara sosial dapat dipertanggungjawabkan”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2004 : 2), manajemen sumber daya manusia adalah :

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas yang dilakukan di dalam sebuah perusahaan agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, yaitu mengarahkan perilaku karyawan bagi kepentingan perusahaan. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia menekankan terhadap pengembangan berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan agar mampu menunjukkan kinerja optimal sesuai dengan tuntutan perusahaan. Untuk mewujudkan berbagai tujuan tersebut, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar dapat menghasilkan karyawan-karyawan yang memiliki kualitas yang baik dan dapat membantu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2006:21) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan

penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Sedangkan, fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia menurut Bambang Wahyudi (2002:14) dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan – kegiatan dalam fungsi pengadaan sumber daya manusia (*Procurement of Personel*) ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah :

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu.

b. Penarikan Calon Tenaga kerja

Penarikan calon tenaga kerja ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

c. Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja.

d. Penempatan

Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

e. Pembekalan

Pembekalan atau dikenal dengan istilah *Indoctrination, Induction, Orientation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

a. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

b. Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun promosi jabatan.

3. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia adalah tumbuhnya rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

a. Kompensasi Jabatan

Kompensasi jabatan meliputi usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.

b. Integrasi

Integrasi meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang telah menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.

c. Hubungan Perburuhan

Hubungan perburuhan dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

d. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Fungsi – fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pengadaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja. Sedangkan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja pegawai.

2.1.2 Stres Kerja

2.1.2.1 Pengertian stres kerja

Stres adalah suatu kondisi yang timbul karena adanya tekanan berlebihan, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik serta minimnya pemahaman pegawai akan tugas dan wewenangnya.

Berikut ini beberapa pendapat ahli mengenai definisi stres kerja, Stres kerja menurut Rivai (2008 : 516) :“Merupakan suatu kondisi yang timbul karena adanya tekanan berlebihan, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik serta minimnya pemahaman pegawai akan tugas dan wewenangnya”.

Menurut Marihot(2002 : 303),Stres kerja adalah:

“Situasi ketegangan atau tekanan emosional yang dihadapi seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting dan sangat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2008 : 157), Stres kerja adalah :“Suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya”.

Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi yang timbul karena adanya tekanan berlebihan, kondisi lingkungan kerja yang kurang baik serta minimnya pemahaman karyawan akan tugas dan wewenangnya, sehingga mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang”.

2.1.2.2 Penyebab Stres Kerja

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, beberapa karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan beberapa karyawan lain tidak atau bahkan menolaknya.

Penyebab-penyebab stres yang berhubungan dengan pekerjaan dapat dikelompokkan ke dalam 4 kategori yaitu :

1. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas terkait dengan tugas itu sendiri. Sejumlah pekerjaan secara alamiah lebih cenderung menimbulkan stress dibandingkan pekerjaan lain. Keharusan membuat keputusan secara cepat, keharusan membuat keputusan tanpa informasi yang lengkap, dan keharusan membuat keputusan dengan konsekuensi yang relatif serius adalah sejumlah situasi yang bisa menimbulkan stress.

2. Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik adalah penyebab-penyebab stres yang terkait dengan lingkungan kerja. Bekerja di luar kantor dalam suhu yang sangat dingin atau panas, atau bahkan di dalam kantor yang tidak ber-AC, bisa menimbulkan stres. Desain kantor yang buruk yang membuat karyawan kurang memiliki privasi atau menghambat interaksi sosial juga bisa menimbulkan stres, begitu juga cahaya yang buruk dan ruang kerja yang sempit. Yang

lebih berbahaya adalah ancaman actual terhadap kesehatan. Contohnya meliputi lingkungan penambangan batubara, pemrosesan dan pengangkutan limbah beracun.

3. Tuntutan Peran

Tuntutan peran juga bisa menimbulkan stres. Peran adalah sekelompok perilaku yang diharapkan dari suatu jabatan dalam kelompok atau organisasi. Stres bisa ditimbulkan baik oleh ketidakjelasan peran atau konflik peran yang mungkin dialami individu dalam kelompok. Sebagai contoh seorang karyawan yang meras ditekan oleh bosnya untuk bekerja lebih panjang atau lebih sering sementara pada saat yang sama juga diminta oleh keluarganya untuk meluangkan waktu di rumah hampir pasti akan mengalami stres. Begitu juga, seorang karyawan baru yang merasaperannya tidak jelas karena bimbingan dan pelatihan yang buruk dari organisasi besar kemungkinan akan mengalami stress.

4. Tuntutan Interpersonal

Tuntutan interpersonal adalah penyebab stres yang terkait dengan hubungan antar pribadi dalam organisasi.

Menurut Murihot (2002:303), faktor-faktor stress kerja adalah Lingkungan kerja fisik dan non-fisik, diantaranya :

1. Beban kerja.
2. Konflik peran.
3. Wewenang yang tidak seimbang.
4. Ketidakjelasan tugas.
5. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan.

6. Atasan yang tidak menyenangkan.
7. Rekan kerja yang tidak menyenangkan.
8. Komunikasi

2.1.2.3 Kategori stress kerja

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi stressors.

Handoko (2003:201) menyebutkan ada dua kategori stres kerja, yaitu:

1. On the job stressors

- a. Pekerjaan yang terlalu banyak.
- b. Waktu yang sangat mendesak.
- c. Kualitas supervisi yang kurang baik.
- d. Kondisi politik yang tidak aman.
- e. Wewenang yang tidak sesuai dengan tanggung jawab.
- f. Frustrasi.
- g. Konflik interpersonal dan intergroup.
- h. Perbedaan nilai antar perusahaan dan pegawai.
- i. Perubahan dalam banyak hal, misalnya perubahan gaya kepemimpinan.

2. Off the job stressors

- a. Masa pra pensiun.

- b. Masalah anak-anak.
- c. Masalah dalam kehidupan perkawinan.
- d. Kematian.
- e. Kekhawatiran yang berlebihan dalam hal keuangan.

2.1.2.4 Pendekatan Stres Kerja

Manajemen stres lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Ada dua pendekatan yang digunakan dalam pendekatan stres, yaitu dalam Rivai(2008 : 521)

1. pendekatan individu

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif, yaitu pengelolaan waktu. Selain itu, strategi lainnya bisa berupa latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial.

2. pendekatan organisasional

strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, rancang-ulang pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan, sehingga karyawan memperoleh pekerjaan sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental.

2.1.2.5 Mengatasi Stres Kerja

Ada 3 pola yang menurut Mangkunegara (2008:158) dapat mengatasi stres, yaitu:

1. Pola sehat

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stress tidak akan menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dan memberikan kepercayaan yang penuh. Dengan demikian akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dengan lingkungan.

3. Pola patalogis

Pola patalogis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

2.1.2.6 Indikator Stres kerja

Menurut Murihot (2002:303), faktor-faktor stress kerja adalah Lingkungan kerja fisik dan non-fisik, diantaranya :

1. Beban kerja.
2. Konflik peran.
3. Wewenang yang tidak seimbang.
4. Ketidakjelasan tugas.
5. Lingkungan kerja yang tidak menyenangkan.
6. Atasan yang tidak menyenangkan.
7. Rekan kerja yang tidak menyenangkan.
8. Komunikasi

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas tentang stres kerja, terdapat teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara stress kerja terhadap kinerja karyawan. Teori ini dijadikan referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu pendapat yang dikemukakan Sasono (2004:5) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis. Selain itu Higgins (dalam Umar, 2005 : 259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres dan kinerja, sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan Uterbalik) yakni hukum *Yerkes Podson* (Mas'ud, 2002:20). Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dan kinerja (rendah-tinggi). Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik,

karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya, bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan, menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.

2.1.3 Disiplin kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Berikut ini beberapa pendapat ahli mengenai definisi disiplin kerja. Disiplin kerja menurut Keith Devis dalam Mangkunegara (2005 :129) : *“Discipline is management action to enforce organization standards”*.

Jadi disiplin didefinisikan sebagai pelaksana manajemen yang digunakan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2009:86) : “Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Sedangkan menurut Rivai, (2008:825) :

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap hormat terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan dalam meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan agar mereka dapat mentaati peraturan dan ketetapan perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2009:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, minta izin keluar.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- Saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan.
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kedua rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin

Menurut Handoko (2003 : 208), ada dua jenis disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

1. Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan.
2. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

2.1.3.4 Pentingnya Disiplin Kerja

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Ketidaksiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan tidak ikut disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Hasibuan (2007 : 198).

2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009 : 94) adalah sebagai berikut :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, serta saling menghargai antar pegawai.

3. Taat terhadap peraturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan, seperti norma-norma yang berlaku.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas tentang disiplin kerja, terdapat teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Teori ini di jadikan referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu pendapat yang

dikemukakan oleh Singodimendjo dalam Sutrisno (2009 : 96) menyatakan bahwa : “semakin baik disiplin kerja seorang pegawai, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai”.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang menentukan kemajuan suatu perusahaan. Karena kinerja merupakan hasil kerja nyata seorang karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik, akan mampu melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan perusahaan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi dan jumlah mutu tertentu sesuai standar perusahaan dan pelakunya. Agar kinerja karyawan yang diperoleh dapat sesuai standar perusahaan, oleh karena itu kinerja karyawan perlu dikelola dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berikut ini beberapa pendapat ahli mengenai definisi kinerja. Menurut Benardian dan Joyce E.A Russell, yang dikutip oleh Ruky (2002 : 27) : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period”*.

Jadi kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Mangkuprawira (2007 : 153) : “Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu data dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005 : 9) : “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja(*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan sesuai perannya dalam perusahaan yang dalam pelaksanaan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan maka kinerja perlu dikelola. Untuk itu perusahaan perlu mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mangkuprawira (2007 : 155), faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinstik karyawan (*personal individual*) atau SDM dan faktor ekstrinstik karyawan yaitu kepemimpinan, tim dan situasional, uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor kepemimpinan, kepercayaan, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan manajer, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.4.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005 : 22), dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

- Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- Memperhatikan masalah yang ada.

2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antarlain :

- Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
- Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

- 3 Mengidentifikasi hal-hal yang menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

- 4 Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan tersebut.

- 5 Melakukan rencana tindakan tersebut.

- 6 Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 7 Mulai dari awal apabila perlu.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sadarmayanti (2009 : 51) kinerja karyawan dapat dilihat dari :

1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2. Kecepatan (*Promptness*)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3. Kemampuan (*Capability*)

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

5. Komunikasi (*Communication*)

Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu perusahaan, yang perlu diupayakan pemanfaatannya secara efektif dan efisien. Untuk itu penting sekali bagi perusahaan melakukan pengembangan karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan, daya pikir, dan moral kerja karyawan supaya kinerjanya mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa semakin besar manfaatnya karena tuntutan kebutuhan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat dari persaingan perusahaan.

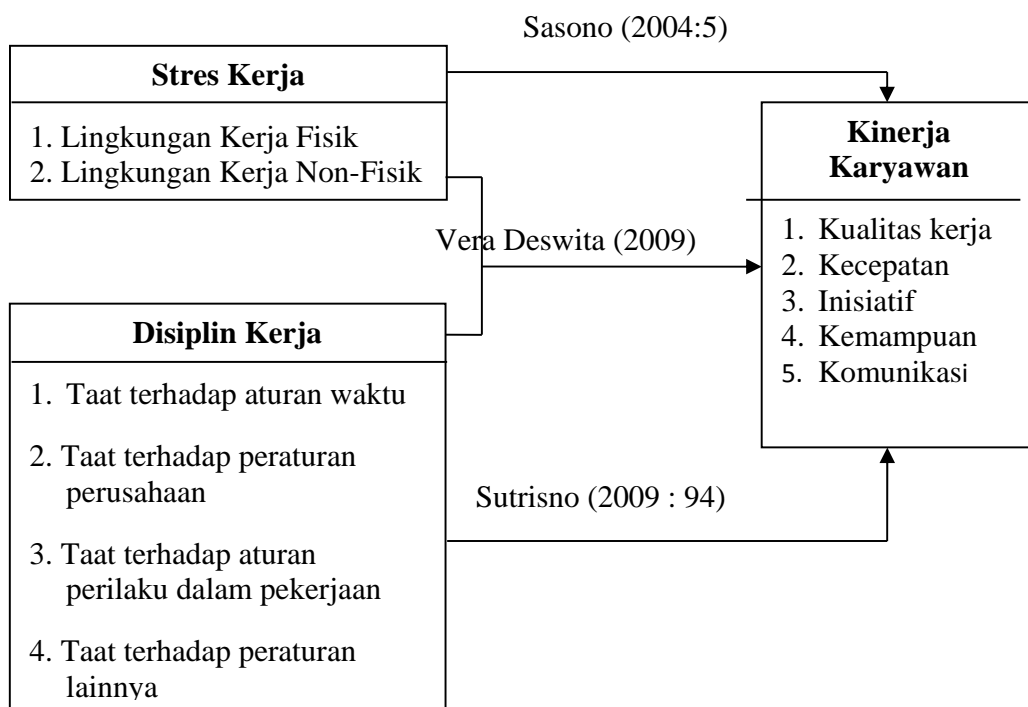
Stress kerja dan disiplin kerja merupakan hal yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena dengan penanganan stress yang baik dan tepat akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri, dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, begitu pula dengan disiplin kerja, dengan peningkatan kedisiplinan maka akan mempengaruhi setiap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan, Sasono (2004:5) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang drastis. Selain itu Higgins (dalam Umar, 2005 : 259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stress dan kinerja, sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stress kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan Uterbalik) yakni hukum *Yerkes Podson* (Mas'ud, 2002:20). Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dan kinerja (rendah-tinggi). Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stress, kinerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya, bila stress menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan, menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stress.

Sedangkan keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Singodimedjo dalam Sutrisno (2009 : 96) menyatakan bahwa : “semakin baik disiplin kerja seorang pegawai, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai”.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut diatas stress kerja dan disiplin kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja. Hal ini semakin dikuatkan oleh Vera Deswita (2009) dalam halpenelitiannya Bank Nagari Cabang Utama BPD Padang Sumatra menyatakan bahwastress kerja, konflik peran, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Berdasarkan Kerangka Pemikiran tersebut, maka disusun Paradigma Penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pola kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka hipotesis secara simultan adalah :

“Terdapat Pengaruh Stress Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.

Sedangkan secara parsial, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.