

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pada bab ini akan mengkaji teori – teori yang relevan dengan variabel – variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen menurut para ahli, sebagai berikut :

James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:8) menyatakan bahwa :

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

T. Hani Handoko (2011:10) Mendefinisikan bahwa :

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

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) adalah :

“ Manajemen adalah “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (*goal*) secara maksimal. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli, Sebagai berikut :

Hasibuan (2013:825) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan “.

Mondy dan Noe dalam Edy (2014:3) mendefinisikan Bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi”.

Bohlander dan Snell (2010:4) Menyatakan bahwa :

“Suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu

pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja”

Berdasarkan uraian tersebut, Penulis dapat menyimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu, seni, proses dan praktek dalam kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia dalam hal pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia demi mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Veithzal Rivai (2013:13) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial :
  - a. Perencanaan (*Planning*)
  - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
  - c. Pengarahan (*Directing*)
  - d. Pengendalian (*Controlling*)
2. Fungsi Operasional :
  - a. Pengadaan Tenaga Kerja (SDM)(*Procurment*)
  - b. Pengembangan (*development*)
  - c. Kompensasi (*compensation*)
  - d. Pengintegrasian (*Integration*)
  - e. Pemeliharaan (*maintenance*)
  - f. Pemutusan Hubungan Kerja (*sparation*)

### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam Veithzal Rivai (2013:15) peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing masing SDM)
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
3. Menyeleksi calon pekerja
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
5. Menetapkan gaji upah dn cara memberikan kompensasi
6. Memberikan insetif dan kesejhteraan
7. Melakukan evaluasi kinerja
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhuna, menegkan disiplin kerja
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen kerja
11. Memberikan keselamatan kerja
12. Memberikan jaminan kesehatan
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan
14. Menyelesaikann keluhan dan *relationship* karyawan

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setelah memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, maka kita akan lebih mudah mengidentifikasi tujuan apa yang hendak ingin dicapai oleh

manajemen sumber daya manusia. Dalam Veithzal Rivai (2013:15) “tujuan manajemen SDM ialah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab, etis, dan sosial”.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Seberapa besar kontribusi yang diberikan pegawai agar target yang telah ditetapkan oleh organisasi tercapai. Untuk mengetahui target tersebut tercapai, organisasi harus melakukan penilaian disiplin kerja terhadap setiap pegawainya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin lebih banyak bersumber pada diri sendiri, yang memperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Karena ia berasal dari kesadaran diri yang mendalam maka pembinaan disiplin adalah pembinaan sikap untuk tetap mematuhi segala ketentuan yang berlaku dalam perusahaan. Adapun beberapa pendapat menurut para ahli mengenai disiplin kerja adalah sebagai berikut:

Veithzal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa:

“Suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Tanpa adanya disiplin yang memadai, setiap tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai sebagaimana yang dikemukakan Singodimedjo dalam Edi Sutrisno (2011:86) menyatakan bahwa:

“Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2012:208) menyatakan bahwa:

“Kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.”

Selaras dengan yang dikemukakan oleh Davis dalam Mangkunegara (2011:129) yaitu:

“Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan sekitar.

### **2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Setiap usaha selalu memiliki tujuan yang hendak dicapai, begitu juga dengan sebuah organisasi atau perusahaan juga memiliki tujuan yang pada akhirnya harus dicapai.

Menurut Henry Simamora (2010:746), tujuan disiplin kerja adalah:

1. Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten terhadap aturan-aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama, termasuk bagi para manajer atau pemimpin karena pemimpin harus memberi contoh terhadap bawahannya.

Mangkunegara (2011:129), mengemukakan bentuk disiplin kerja yaitu:

#### **1. Disiplin Preventif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

#### **2. Disiplin Korektif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

#### **3. Disiplin Progresif**

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Disiplin**

Berhasil atau tidaknya suatu disiplin dari para pegawai atau karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Bejo Siswanto (2010:292) yaitu:

#### **1. Frekuensi kehadiran**

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

#### 2. Tingkat kewaspadaan karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

#### 3. Ketaatan dalam standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan diharapkan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

#### 4. Ketaatan dalam peraturan kerja

Ketaatan pada peraturan kerja, dimaksudkan demi keamanan dan kelancaran dalam bekerja.

#### 5. Etika kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai, antar sesama karyawan.

### **2.1.3.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Menurut Veithzal Rivai (2014:604), untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar, diantaranya:

1. Standar Disiplin, para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:
  - a. Apabila karyawan melakukan suatu kesalahan, maka harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
  - b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
  - c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.
2. Penegakan Standar Disiplin, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Menurut Veithzal Rivai (2014:599), dimensi dan indikator disiplin kerja meliputi:

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
  - a. Jam masuk kerja
  - b. Jam istirahat
  - c. Jam pulang kerja

2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
  - a. Cara berpakaian
  - b. Sopan santun
  - c. Kepatuhan
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
  - a. Bertingkah Laku
  - b. Bertanggung jawab
  - c. Kesesuaian Pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
  - a. Norma yang berlaku

#### **2.1.4 Stres Kerja**

Setiap manusia pasti memiliki masalah dalam hidupnya, terlebih manusia yang bekerja, salah satu masalah dalam kerja adalah stres. Stres itu harus diatasi, baik oleh orang itu sendiri ataupun melalui bantuan orang lain. Berikut ini dikemukakan definisi stress menurut para ahli, sebagai berikut :

Sondang P. Siagian (2014:300) menyatakan bahwa :

“Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang”

Sedangkan A.A Anwar Mangkunegara (2011:157) Menyatakan bahwa :

“Stres adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”.

Charles D, Spielberg (dalam Hulailah Gaffar, 2012:8) menyebutkan bahwa :

“Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.”

Definisi lain stres menurut Luthan dalam Manurung (2011: 8)

“Stres adalah suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang “.

Berdasarkan uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketidakseimbangan secara psikologis yang dialami karyawan dalam menjalani pekerjaannya, yang diindikasikan oleh bentuk emosi dan tingkah laku yang lain daripada biasanya.

#### **2.1.4.1 Sumber Sumber Stres Kerja**

Sondang Siagian (2014:301) menggolongkan sumber sumber stres kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari pekerjaan:

1. Beban tugas yang terlalu berat
2. Desakan waktu
3. Penyeliaan yang kurang baik
4. Iklim kerja yang tidakk aman
5. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja

6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya
9. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi
10. Perubahan yang terjadi yang pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian.

Sedangkan sumber sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan meliputi:

1. Masalah keuangan.
2. Prilaku negatif anak anak.
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis.
4. Pindah tempat tinggal.
5. Ada anggota keluarga yang meninggal.
6. Kecelakaan.
7. Mengidap penyakit berat

#### **2.1.4.2 Ambang Stres**

Tingkatan stres yang dapat diatasi oleh setiap orang sebelum stres itu terjadi disebut sebagai ambang stres. Setiap orang memiliki batas toleransi yang berbeda terhadap stres. Orang tertentu bersikap dingin, cuek, tenang dan santai sebaliknya orang tertentu akan mudah merasa kecewa atau sedih karena hal yang sepele, Penyebabnya adalah kepercayaan diri mereka atas kemampuan untuk menanggulangi stres. Mereka hanya merasa sedikit stres walaupun sumber stres mereka besar. Meyer Friedman dan Rosenman dalam Munandar (2010:400)

membedakan dua tipe karyawan dalam menghadapi stres kerja. Kedua jenis tipe tersebut adalah :

1. Tipe A

Karyawan tipe A ini digambarkan sebagai karyawan yang memiliki derajat dan intensitas tinggi untuk ambisi, dorongan untuk pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*) persaingan (*competitiveness*) dan keagresifan. Karyawan tipe ini memiliki paksaan untuk bekerja lebih, selalu bergelut dengan batas waktu dan sering menelantarkan aspek-aspek lain dari kehidupan seperti keluarga, kejaran sosial (*social pursuits*), kegiatan-kegiatan di waktu luang dan rekreasi.

2. Tipe B

Orang tipe B adalah mereka yang lebih dapat bersikap santai dan tenang (*easygoing*). Mereka menerima situasi yang ada dan bekerja dengan situasi tersebut dan bukan berkompetisi. Orang-orang seperti ini bersikap santai berhubungan dengan tekanan waktu, sehingga mereka cenderung kurang mempunyai masalah berkaitan dengan stres.

#### **2.1.4.3 Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2013:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua cara, pertama pendekatan individual dan kedua melalui pendekatan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individual meliputi :

1. Meningkatkan keimanan
2. Melakukan meditasi dan pernapasan
3. Melakukan kegiatan olahraga
4. Melakukan relaksasi
5. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
6. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

Bagi perusahaan bukan karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan perusahaan meliputi:

1. Melakukan perbaikan iklim organisasi
2. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
3. Menyediakan sarana olahraga
4. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
5. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
6. Melakukan restrukturisasi tugas
7. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

#### **2.1.4.4 Upaya Penanggulangan Stres**

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Menurut Sondang P. Siagian (2014: 302) berbagai langkah

yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya itu.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber sumber stres
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar benar diikut sertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan kegiatan organisasi shingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari..
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang bersangkutan.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

Menurut Charles D, Spielberg dalam Hulaifah (2012:12).secara umum stres kerja dikelompokan menjadi stres individu dan organisasi, sebagai berikut :

1. Stres Individu
  - a. Konflik Peran
  - b. Beban Karir
  - c. Pengembangan Karir
  - d. Hubungan dalam pekerjaan
2. Stres Organisasi
  - a. Struktur Organisasi
  - b. Kepemimpinan

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai. Hal tersebut dicapai melalui sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Kita tahu bahwa sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor potensial yang ada didalam sebuah perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Faktor produksi manusia tidak hanya bekerja secara fisik, tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka tujuan seluruh bagian

organisasi tidak akan tercapai. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya. Kinerja dapat dilihat bagaimana seseorang bekerja melaksanakan tugas yang didukung oleh kemandirian, kreativitas, komitmen, tanggung jawab dan rasa percaya individu dalam bekerja.

Mangkunegara (2011: 67) Berpendapat:

”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2012: 94) Mendefinisikan:

“Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan Sedarmayanti (2013: 260) Menyatakan:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya juga disertai dengan semangat kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.5.2 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari organisasi dapat dicapai. Semakin tinggi kinerja karyawan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kesuksesan suatu perusahaan. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2011: 22) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, yang dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, dimana untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin,
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
  4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
  5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
  6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, dari hasil tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja karyawan terhadap perusahaan. Penilaian kinerja ini perlu dilakukan oleh perusahaan guna untuk mengetahui kelemahan yang ada sehingga dapat segera diperbaiki dengan tepat dan guna untuk mempertahankan apa yang telah dicapai oleh perusahaan.

### **2.1.5.3 Tingkat dan Sumber Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan harus mengetahui tingkat keefektifkan kinerja karyawannya agar perusahaan dapat mengambil langkah sesuai dengan yang

dibutuhkan. William Casteter dalam Sedarmayanti (2013:52) menyatakan bahwa “Beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan atau menilai beberapa faktor, diantaranya seperti pada tabel berikut”:

**Tabel 2.1**  
**Beberapa Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja**  
**(Karyawan Yang Tidak Efektif)**

| <b>Faktor Organisasi</b>                   | <b>Faktor Individu</b> | <b>Faktor Sosial</b>   |
|--|------------------------|--|
| a. Selama Bekerja                          |                        |  |
| 1. Keterlambatan                           | Pengaruh karir         | 1. Ketidakpuasan klien   |
| 2. Kehadiran                               |                        | 2. Hubungan masyarakat   |
| 3. Pelatihan                               |                        |  |
| 4. Penurunan produktivitas                 | Pengaruh Kemampuan     | 3. Kredibilitas dan abilitas untuk memberikan pelayanan yang efektif |
| 5. Perombakan rencana atau jadwal          |                        |  |
| 6. Peningkatan tanggung jawab kepengawasan |                        |  |
| 7. Kekeliruan dan ketidakefisienan         |                        |  |
| b. Diluar Pekerjaan                        |                        |  |
| 1. Kehilangan Investasi                    | Pengaruh sosial        |  |
| 2. Semangat                                |                        |  |
| 3. Rekrutment                              | Pengaruh keluarga      | 4. kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan                |
| 4. Seleksi dan penempatan                  |                        |  |
| 5. Kekurangan biaya                        |                        |  |
| 6. Perombakan rencana atau jadwal          | Pengaruh psikologis    | 4. hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar                       |
| 7. Kompensasi sebenarnya                   |                        |  |

Sumber : William Casteter dalam Sedarmayanti (2013:52)

Faktor tersebut merupakan faktor *tangible* maupun *intangibile* yang berhubungan dengan kinerja yang tidak efektif. Tabel berikutnya adalah tabel mengenai sumber utama kinerja karyawan yang tidak efektif :

**Tabel 2.2**  
**Sumber Utama Kinerja Yang Tidak Efektif**

| <b>Individu</b>          | <b>Organisasi</b>   | <b>Lingkungan Eksternal</b> |
|--------------------------|---------------------|-----------------------------|
| 1. Kelemahan Intelektual | 1. Sistem           | 1. Keluarga                 |
| 2. Kelemahan Psikologis  | 2. Peranan Kelompok | 2. Kondisi Ekonomi          |
| 3. Kelemahan Fisik       | 3. Prilaku Pengawas | 3. Kondisi Politik          |
| 4. Demotivasi            | 4. Iklim Organisasi | 4. Kondisi Hukum            |
| 5. Faktor Personalitas   |                     | 5. Nilai Sosial             |
| 6. Preparasi Jabatan     |                     | 6. Pasaran Kerja            |
| 7. Orientasi Nilai       |                     | 7. Perubahan teknologi      |
|                          |                     | 8. Perserikatan             |

Sumber : William Casteter dalam Sedarmayanti (2013:52)

Terjadinya ketidakefektifan kinerja seorang karyawan, salah satunya disebabkan oleh faktor tersebut pada tabel. Untuk menentukan apakah seseorang karyawan memiliki kinerja yang efektif atau tidak, perlu dikaji lebih dalam mengenai seberapa jauh kinerja mempunyai dampak terhadap kondisi tertentu.

#### **2.1.5.4 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu perusahaan dengan ragam kinerja tergantung pada kinerja karyawan dalam perusahaan yang bersangkutan dan unsur manusialah yang memegang peranan penting dan menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan Moehariono (2010:63) yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.

2. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari seseorang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya, sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator kinerja karyawan**

Berdasarkan uraian tersebut, dimensi dan indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mangkunegara (2011: 61) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator yaitu:

1. Dimensi Kuantitas Kerja
  - a) Kecepatan
  - b) Kemampuan
2. Dimensi Kualitas Kerja
  - a) Kerapihan
  - b) Ketelitian
  - c) Hasil Kerja
3. Dimensi Kerja Sama

- a) Jalinan kerja sama
  - b) Kekompakan
4. Dimensi Tanggung Jawab
- a) Hasil kerja
  - b) Mengambil keputusan
5. Dimensi Inisiatif
- a) Kemampuan
  - b) Penyelesaian masalah

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel disiplin kerja dan stress kerja mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan penelitian penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Gambaran posisi penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel halaman berikut ini:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

| NO | Penulis , Tahun dan Judul Penelitaian  | Variabel  |   | Hasil Penelitian   |
|----|--|---|---|--|
|    |  | Perbedaan   | Persamaan   |  |
| 1. | <b>Suprayitno (2007)</b><br>Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada DPU-LLAJ Karanganyar. (Jurnal)                           | Lingkungan Kerja dan Motivasi sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakan lingkungan kerja dan motivasi sebagai variabel bebas. | Menggunakan Disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat.         | secara parsial (individu) terdapat pengaruh signifikan dan positif antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | <b>Astri Yuda(2011)</b><br>Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada bagian pertenunan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta.        | Lingkungan Kerja sebagai Variabel bebas , sedangkan penulis tidak menggunakan lingkungan kerja sebagai Variabel bebas                           | Menggunakan Disiplin kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat          | Disiplin Kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian pertenunan pada perusahaan PT. Iskandar Surakarta          |
| 3. | <b>Tutik Pebrianti(2013)</b><br>Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Humas dan Protokol Sekertariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan | Motivasi Kerja digunakan sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas                      | Menggunakan Disiplin Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. | Variabel disiplin dan motivasi pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja                          |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| 4 | <p><b>Peni Tunjung Sari, (2011)</b><br/>Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung</p>  | <p>Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel terikat, sedangkan penulis tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.</p> | <p>Menggunakan Stress kerja sebagai variabel bebas.</p>  | <p>Stres kerja berpengaruh 34% terhadap kepuasan kerja dimana hubungan stres dengan kepuasan kerja cukup kuat. Artinya stress yang tidak terlalu tinggi masih dapat diantisipasi dengan melakukan pekerjaan yang lebih baik.</p>  |
| 5 | <p><b>Elia Edi, 2013</b><br/>Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan di Penyuluh Pertanian Pada Kantor Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Solok Selatan</p> | <p>Motivasi kerja, digunakan sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas</p>     | <p>Stress kerja dan disiplin kerja digunakan sebagai variabel bebas dan, kinerja digunakan sebagai variabel terikat.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</li> </ul>                                   |
| 6 | <p><b>Samsul Bahri, 2013</b><br/>Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pengelolaan Pasar dan Kebersihan Kabupaten Bungo Dengan Dimediasi Oleh Variabel Motivasi Kerja</p>               | <p>Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel terikat, sedangkan penulis tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.</p> | <p>Stress kerja digunakan sebagai variabel bebas.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja melalui variabel motivasi</li> </ul> |
| 7 | <p><b>Nasyadizi Nilamsar.N, Kusdi Rahardjo, Ika Ruhana (2016)</b><br/>Pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Jawa Timur di Surabaya</p>   | <p>Kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakan Kepuasan kerjasebagai variabel bebas</p>                 | <p>Stres kerja, sebagai variabel bebas, dan kinerja digunakan sebagai variabel terikat.</p>                              | <p>Terdapat stres kerja yang dialami oleh karyawan pada perusahaan dengan tingkatan yang tinggi dimana dapat mempengaruhi kinerja,</p>  |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| 8 | <b>Kadek Gelgel Atmayana dan Ayu Desi Indrawati (2016)</b><br>Pengaruh disiplin kerja dan imbalan financial terhadap Kinerja karyawan Kama Tour and Travel Bali | Imbalan Finansial sebagai Variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakan imbalan financial sebagai variabel bebas. | Disiplin kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja digunakan sebagai variabel terikat. | Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Kama Tour and Travel Bali. |
|---|---|---|--|--|

Sumber : Data penelitian terdahulu (diolah 2017)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antar variabel yang akan diteliti. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu didiplin kerja dan stress kerja terhadap Kinerja karyawan.

### 2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai. Dengan penegakan disiplin yang baik, akan membuat karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas yang diberikan kepadanya demi tercapainya kinerja yang optimal. Hal ini selaras dengan pernyataan mengenai hubungan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa “Disiplin kerja suatu alat yang di pergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan”. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Astri

Yuda (2011), yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada bagian pertenunan di PT. Iskandar Surakarta.

Menurut Rivai (2012:824) disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui disiplin diri karena disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Disiplin yang terbentuk di dalam diri seorang pegawai merupakan sebuah cerminan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya Tujuan organisasi, karyawan, serta masyarakat umum

Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil teori jurnal Tutik Pebrianti (2013) yang mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja di Lingkungan Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sumatra Selatan.

### **2.2.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja merupakan kondisi dimana karyawan mengalami suatu tekanan mental ataupun fisik yang tidak dapat menyeimbangi dengan tuntutan perusahaan. Stress perlu sedini mungkin diatasi oleh perusahaan agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat segera dihindari. Orang-orang yang mengalami stress kerja menjadi nervous dan merasakan kekuatan kronis, Menurut Charles D, Spielberg (dalam Hulaifah Gaffar, 2012:8) mengatakan bahwa “Stres adalah Tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang misalnya obyek-obyek dalam lingkungan

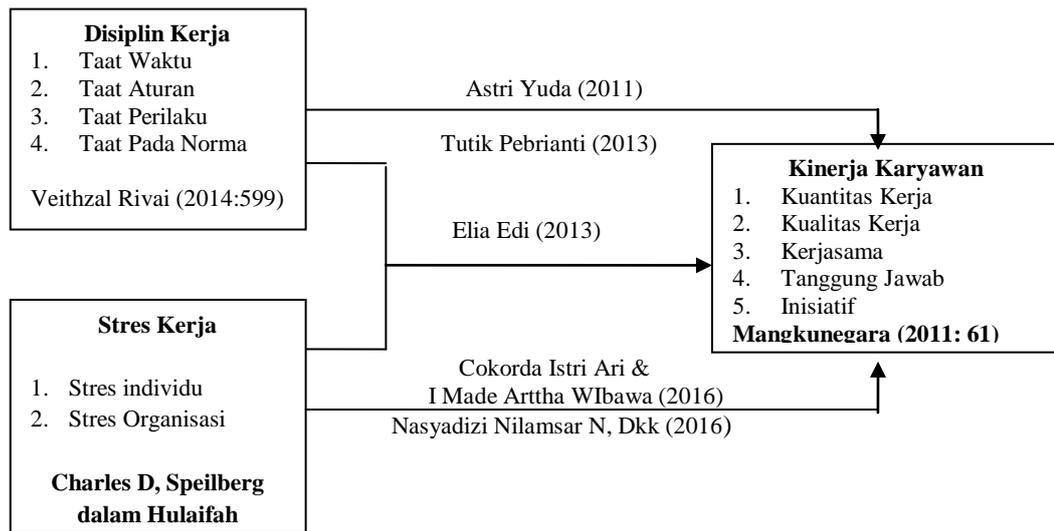
atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya, stress juga diartikan sebagai tekanan , ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang” keterkaitan antara stress kerja dengan kinerja dikemukakan oleh Cokorda Istri Ari S.D dan I Made Artha Wibawa (2016) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Stres kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang ubud dimana hasil penelitiannya stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian pada penelitian Nasyadizi Nilamsar, dkk (2016) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada karyawan PT. Jasa Raharja (PERSERO) Cabang Jawa Timur di Surabaya dimana hasil penelitiannya Terdapat stres kerja yang dialami oleh karyawan pada perusahaan dengan tingkatan yang tinggi dimana dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan stress kerja terhadap Kinerja karyawan**

Pada Penelitian Elia Edi. 2013 Mengenai pengaruh Stress kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pertanian pada kantor penyuluhan dan ketahanan pangan Kabupaten Solok Selatan. Stres kerja dan disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan stress kerja terhadap prestasi kerja karyawan dinyatakan dalam gambar 2.1 berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis penelitian

Berdasarkan Uraian Kerangka pemikiran diatas maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut:

#### Secara Simultan :

“Terdapat pengaruh disiplin kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan”

#### Secara Parsial :

1. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan