

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai definisi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia, stres kerja, kompetensi dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen, diantaranya adalah:

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2003:2) adalah sebagai berikut:

*“Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”*. Dan dialihbahasakan oleh T. Hermaya (2012:2) pendapat tersebut memiliki arti bahwa manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien.

Adapun menurut Stoober dan Freeman (2005:1) adalah sebagai berikut:

*“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the work of organization members and using all available organizational resources to reach stated organizational goals”*. Pendapat tersebut memiliki arti bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian kerja anggota organisasi dan menggunakan semua sumber organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut T. Hani Handoko (2011:10) adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) adalah sebagai berikut:

“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 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerja karyawan, diperlukan suatu manajemen untuk mengelolanya. Manajemen tersebut terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat menjadi MSDM.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen SDM, diantaranya adalah:

Menurut Gary Dessler (2010:2) adalah sebagai berikut:

*“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”*. Pendapat tersebut memiliki arti suatu kebijakan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian.

Menurut Edy Sutrisno (2016:6) adalah sebagai berikut:

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Adapun menurut Serdamayanti (2014:25) adalah sebagai berikut:

“Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan menurut Simamora (2011:5) adalah sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.”

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:1) adalah sebagai berikut:

“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.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh dan memberikan kompensasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

### **2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

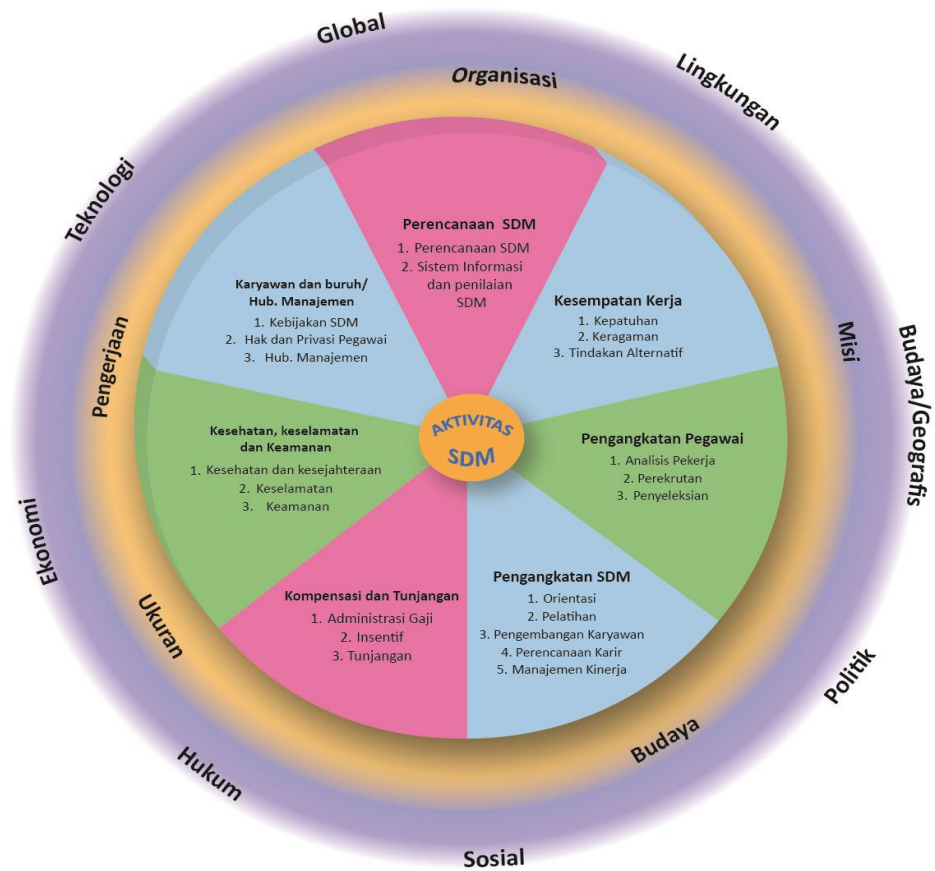
Dari pengertian di atas dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu karyawan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia atau karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu sumberdaya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sehingga menghasilkan manfaat dan mampu mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

**Gambar 2.1**  
**Aktifitas Sumber Daya Manusia**

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama / *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### 2.1.3 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. Para ahli mendefinisikan stres beragam, berikut definisi stres seperti menurut para ahli:

Menurut Sondang P. Siagian (2014:300) mengenai stress kerja adalah sebagai berikut:

“Kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.”

Adapun menurut Beehr dan Newman (2000:1) adalah sebagai berikut:.

*"A condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate from their normal functioning."* Pendapat ini memiliki arti kondisi yang muncul dari interaksi antar manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.”

Menurut A.A Anwar Mangkunegara (2011:157) adalah sebagai berikut:

“Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.”

Sedangkan menurut Charles D. Spielberg (2012:8) adalah sebagai berikut:

*"Dynamic condition in which an individual is confronted with opportunities unity, constraint or demand related to what he desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important."* Pendapat ini memiliki arti kondisi dinamis seseorang yang dihadapkan dengan peluang, kendala atau permintaan yang terkait dengan apa yang dia inginkan dimana hasilnya dianggap tidak pasti dan penting.

Berdasarkan uraian diatas 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.



### **2.1.3.1 Sumber Sumber Stres Kerja**

Menurut Sondang P.Siagian (2014:301) menggolongkan 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 tidak 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 ketidak pastian.

Sedangkan sumber sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan menurut Sondang P. Siagian (2014:322) meliputi:

1. Masalah keuangan.
2. Perilaku 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

Bahwa sumber-sumber stres kerja bisa berasal dari dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan. Hal ini bisa teratasi dengan cara pemulihan diri.

### **2.1.3.2 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. Safroni (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.

### **2.1.3.3 Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Veithzal Rivai (2015:517) 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

#### **2.1.3.4 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 stres.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan perencanaan 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. Upaya penanggulangan stress sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

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

#### **1. Stres Individu**

Meliputi: konflik peran, beban karir, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan.

#### **2. Stres Organisasi**

Meliputi: Struktur organisasi, kepemimpinan.

### **2.1.4 Kompetensi**

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Menurut Robert A. Roe (2011:73) mengenai kompetensi adalah sebagai berikut:

*“Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing.”*

Adapun menurut Stephen P. Robbins (2003:8) adalah sebagai berikut:

*“The ability or capacity of a person to perform various tasks in a job, where this ability is determined by two factors of intellectual ability and physical ability”*. Dan dialihbahasakan T. Hermaya (2012:8), pendapat ini memiliki arti kemampuan atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Moehariono (2014:3) adalah sebagai berikut:

“Karakteristik mendasar dari individu yang secara kausal yang terkait dengan kriteria yang direferensikan dengan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi”.

Sedangkan menurut Becker and Ulrich (2001:24) adalah sebagai berikut:

*”Competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance.* Pendapat ini memiliki arti bahwa kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumberdaya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Stephen P. Robbins (dialihbahasakan T. Hermaya 2012:10) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja

bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis. Individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataanya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan



pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

d. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif.

e. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

f. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam berorganisasi.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, untuk mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2. Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
7. Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.4.2 Manfaat Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Moeheriono (2014:10) mengatakan bahwa manfaat kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai.

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktivitas.

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mamapu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan tujuan perusahaan akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2014:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (Task management skills), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (Transfer skills), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Beberapa para ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi Kinerja , diantaranya adalah:

Menurut Gary Dessler (2010:1) mengenai kinerja adalah sebagai berikut:

*“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*. Dan dialihbahasakan Paramitha Rahayu (2012:18), pendapat tersebut memiliki arti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut August W. Smith (2003:193) adalah sebagai berikut:

*“Performance is output drives from processes human otherwise.”*

Adapun menurut Sedarmayanti (2011:260) adalah sebagai berikut:

“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) adalah sebagai berikut:

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

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

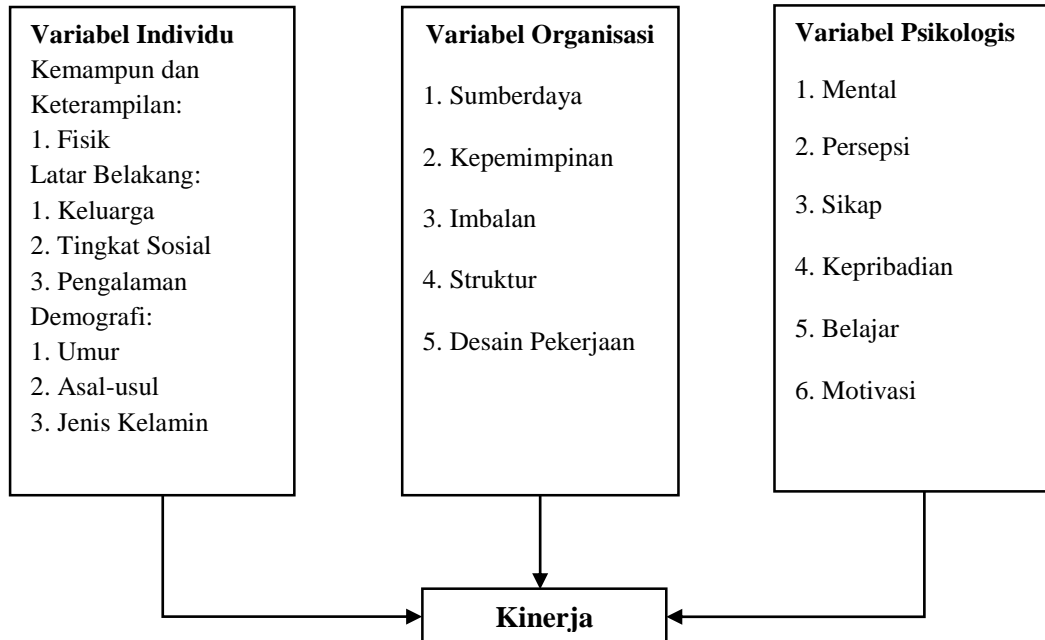
### **2.1.5.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2001:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi:
  - a. Kemampuan dan keterampilan (fisik).
  - b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman).
  - c. Demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi:
  - a. Sumberdaya.
  - b. Kepemimpinan.
  - c. Imbalan.
  - d. Struktur.
  - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi:
  - a. Mental/intelektual.
  - b. Persepsi.
  - c. Sikap.
  - d. Kepribadian.
  - e. Belajar.
  - f. Motivasi.

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.2**  
**Variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja**

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan



- i. Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan *job description*.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Gary Dessler (dialihbahasakan Paramitha Rahayu 2010:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
  - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
  - d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
  - a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
  - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerja.
  - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
  - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.

3. Perencanaan/Organisasi
  - a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
  - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
  - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen
  - a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
  - a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama :
  - a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan.

- b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan *stackholders* lainnya.
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
  - b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian**

No	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Borneo Laboratorium Inspeksi Dan Surveyor di Samarinda	Riandy, 2016	Stres kerja Berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti stres kerja menjadi variabel independen dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen

2	<i>Effects of Job Stress on Job Performance &amp; Job Satisfaction in Visval Marketing</i>	Muhammad Jehangir, Dr.Nasir Kareem, Dr.Ayaz Khan (2011)	Meningkatnya tingkat <i>Job Stres</i> dapat menurunkan <i>Job Performance</i> karyawan dan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan	Tidak meneliti Kompetensi dan Kinerja karyawan	Sama sama meneliti stres kerja dan menjadikan variabel independen
3	Pengaruh Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Tonga Tiur Putra	Wismo Bimantoro, 2012	Stres kerja pengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jumlah responden berbeda dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti stres kerja dan menjadikan variabel independen dan meneliti kinerja karyawan menjadi variabel dependen
4	Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja karyawan pada divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung	Siska Fitriani, 2011	Pengaruh Positif dan signifikan dari kompetensi karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel stres kerja	Sama sama meneliti kompetensi menjadi variabel independen dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen

5	<i>Effect of Job Stress on Job Performance A Study on Banking Sector Of Pakistan</i>	Ashfaq Ahmed, dkk, 2013	<i>The final conclusions of the research is job stress significant influences on the job performance of employee at Banking Sector Of Pakistan (Hasil penelitian menunjukan bahwa stres kerja signifikan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Sektor Perbankan Pakistan)</i>	Tidak meneliti kompetensi	Sama-sama meneliti <i>job stress (stres kerja)</i> dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti <i>job performance</i> menjadikan variabel dependent
6	<i>Effect of Training, Competence and Dicipline on Employee Perfomance in Company (Case Study in Car Insurance NASM Company)</i>	John Richard, 2015	<i>The final conclusions of the research is discipline and competency have a significant influences on the performance of employee at Car Insurance NASM Company</i>	Tidak meneliti variabel stres kerja dan memiliki kerangka pemikiran penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti kompetensi dan menjadikan variabel independen Sama sama meneliti kinerja karyawan dan menjadikan variabel dependen
7	Pengaruh Kompetensi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>Collector</i> pada PT Trihamas Bali	Ni Kadek Sri Andriani, 2011	Kompetensi emosional dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan <i>collector</i> . kompetensi dan stres kerja juga berpengaruh baik secara langsung dan positif antara kompetensi terhadap Kinerja	Objek penelitian yang berbeda	Sama sama meneliti stres kerja dan kompetensi menjadi variabel independent dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen

8	Pengaruh Stres Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT PINDAD Bandung	Eko Yuliawan, 2012	Stres kerja dan kompetensi mempunyai hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Lokasi penelitian dan juga kerangka pemikiran yang berbeda	Sama sama meneliti stres kerja dan kompetensi menjadi variabel independen Sama sama meneliti kinerja karyawan dan menjadikan variabel dependen
9	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Peni Tunjungsari, 2011	Stres kerja berpengaruh 34% terhadap kepuasan kerja dimana hubungan stres dengan kepuasan kerja cukup kuat.	Tidak meneliti kompetensi dan juga kinerja karyawan	Sama sama meneliti stres kerja sebagai variabel independenya
10	<i>Analyzing the Effect of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Service Industries in Turkey</i>	Halil Zaim Mehmet & Fatih Yasar, 2013	Kompetensi seseorang dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti stres kerja	Sama sama meneliti kompetensi menjadi variabel independen dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen

Sumber : Hasil Penelitian

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antara variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Stres Kerja dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja merupakan istilah umum yang menunjuk pada tekanan dan masalah yang dialami oleh setiap orang dalam kehidupan kerjanya. Apabila pegawai dapat mengatur atau mengelola stres dengan baik maka secara psikologis akan menumbuhkan semangat dan motivasi untuk bekerja. Sebaliknya jika stres terlalu berlebihan akan menyebabkan terganggunya kesehatan baik secara fisik maupun nonfisik.

Penelitian yang dilakukan oleh Riandy (2016) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Borneo Laboratorium Inspeksi dan Surveyor di Samarinda. Ini berarti penurunan tingkat stres memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika stres kerja meningkat maka kinerja karyawan akan menurun. Sama halnya dengan Ashaq Ahmed dkk (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "*Effect of Job Stress on Employee Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan*", menyatakan bahwa *the final conclusions of the research is job stress significant influences on the job performance of employee at Banking Sector Of Pakistan*" (Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap prestasi

kerja karyawan di Sektor Perbankan Pakistan). Terakhir menurut Muhammad Jehangir, Nasir Kareem, Ayaz Khan (2011) dengan judul “*Effects of Job Stress on Job Performance & Job Satisfaction*” menyatakan bahwa meningkatnya tingkat *job stress* dapat menurunkan *job performance* karyawan dan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dengan tanggung jawab dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi.

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Siska Fitriani (2011) dengan Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan divisi Mikro Bank Bukopin Bandung, dalam penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Halil Zaim Mehmet & Fatih Yasar (2013) yang berjudul “*Analyzing the Effect of*



*Individual Competencies on Performance: A Field Study in Service Industries in Turkey*”, (hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan). Terakhir menurut penelitian John Richard (2015) yang berjudul “*Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in Car Insurance NASM Company)*”. *The final conclusions of the research is discipline and competency have a significant influences on the performance of employee at Car Insurance NASM Company* (hasil penelitian ini adalah disiplin dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Asuransi Mobil NASM).

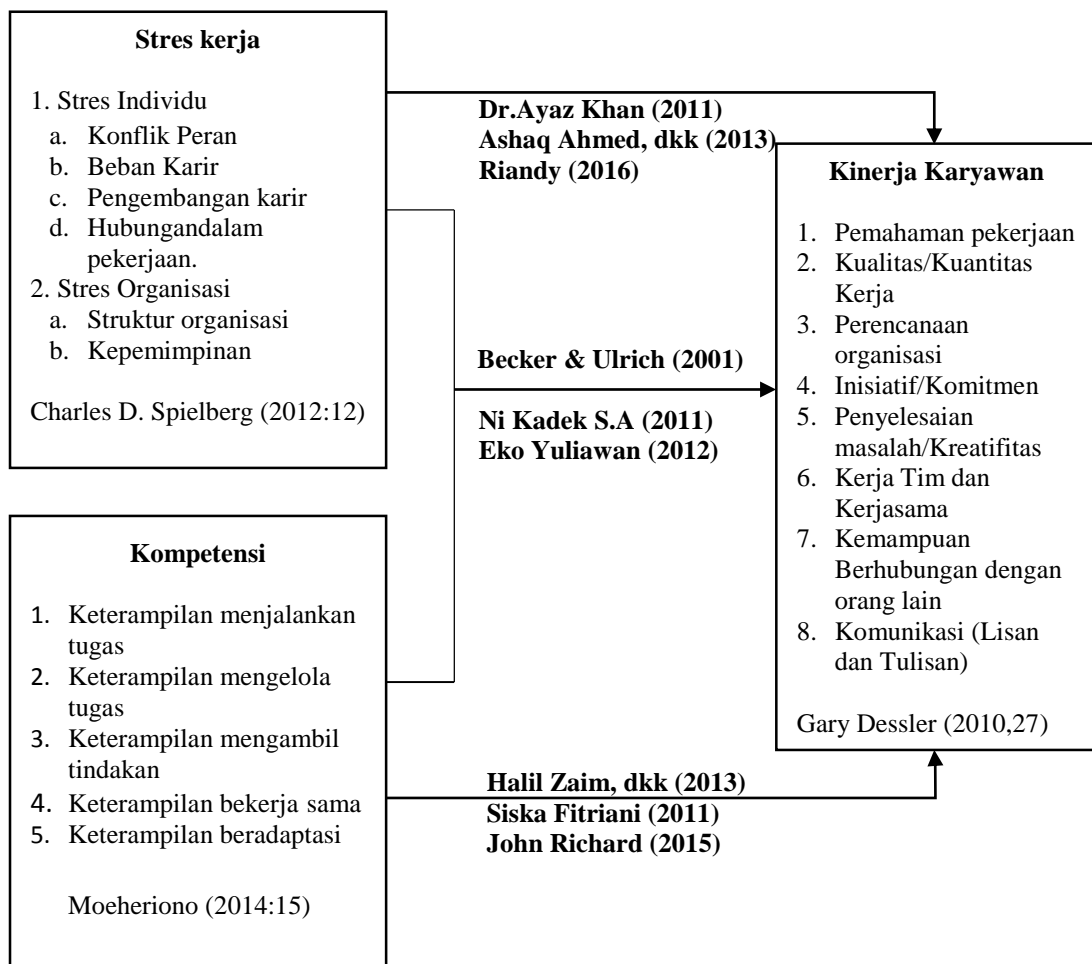
### **2.2.3 Pengaruh Stres Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Agar keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja karyawan yang optimal tercermin dalam kompetensi yang baik dan kemampuan mengendalikan stres.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich (2001:24) bahwa *Competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja. Dan menurut hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Kadek Sri Andriani (2011) yang menyatakan bahwa kompetensi dan stres kerja secara simultan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dan juga penelitian terdahulu oleh Eko Yuliawan (2012) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pindad Bandung yang menyatakan Stres kerja dan kompetensi mempunyai hubungan yang kuat dan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### 2.2.4 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.3**  
**Gambar Paradigma penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan :
  - a) Stres Kerja dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Hipotesis secara parsial :
  - a) Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
  - b) Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.