

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini menguraikan tentang teori-teori pendukung yang akan digunakan dalam pembahasan, sesuai dengan variabel penelitian yang dilakukan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

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

Istilah manajemen berasal dari kata bahasa inggris, “manage” yang memiliki arti mengelola/mengurus, mengendalikan, mengusahaan, dan juga memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria ilmu dan metode keilmuan yang menekankan kepada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan diri seseorang, dengan kata lain, penerapan ilmu manajemen bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena dia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan atau pencapaian tujuan. Sedangkan manajer artinya orang yang mengelola dan menangani suatu perusahaan. Pengertian manajemen didefinisikan dalam berbagai cara, tergantung dari titik pandang, keyakinan serta pengertian dari pembuat definisi. Secara umum pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam

rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Pengelolaan pekerjaan itu terdiri dari berbagai macam ragam, misalnya berupa pengelolaan industri, pemerintahan, pendidikan, pelayanan social, olah raga, kesehatan, keilmuan, dan lain-lain. Bahkan setiap aspek kehidupan manusia memerlukan pengelolaan. Oleh karena itu manajemen ada dalam setiap aspek kehidupan manusia dimana terbentuk suatu kerja sama (Organisasi).

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian manajemen sebagai berikut :

Menurut Robbins, Coulter yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran, Devri Barnadi P (2016:8), mendefinisikan manajemen sebagai berikut “Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:9) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut T. Hani Handoko (2015:8) menjelaskan bahwa manajemen sebagai berikut: “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 pendapat para ahli diatas, maka manajemen adalah

suatu kegiatan yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

### **2.1.2 Pengertian Organisasi**

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Seperti kita ketahui bahwa manusia dalam memenuhi kebutuhannya tidak bisa berdiri sendiri. Agar kebutuhan itu dapat terpenuhi, manusia harus berorganisasi dalam hal ini merupakan suatu alat organisasi yang diperlukan dalam masyarakat, karena tujuan tertentu hanya dapat dicapai lewat tindakan yang harus dilakukan dengan kerjasama.

Pengertian organisasi secara umum adalah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk bekerjasama, terkendali dan dipimpin untuk tujuan tertentu. Organisasi biasanya memanfaatkan suatu sumber daya tertentu misalnya lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang, dan beberapa sumberdaya lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli mengenai Organisasi, antaranya seperti yang dikatakan oleh:

Pengertian organisasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:24) adalah

“suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu”.

Pengertian organisasi juga disebutkan Weber dikutip oleh Silalahi (2011:124), menyebutkan: “Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya”.

Menurut James L. Gibson c.s yang dikutip oleh Winardi (2014:13) menyatakan bahwa:

“Organisasi merupakan entinitas-entinitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri”.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan oleh para pakar dapat ditarik kesimpulan, bahwa organisasi merupakan kolektivitas kelompok orang yang melakukan interaksi berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.2.1 Elemen -Elemen Organisasi**

Menurut Recce yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya “Teori Organisasi dan Pengorganisasian” (2014:26) terdapat lima elemen organisasi yaitu:

1. Manusia
2. Tujuan tertentu
3. Pembagian tugas-tugas
4. Sebuah sistem untuk mengordinasi tugas-tugas
5. Sebuah batas yang dipatok, yang menunjukkan pihak yang berada diluarnya

### 2.1.2.2 Ciri -Ciri Organisasi

Menurut Edgar H. Schein yang dikutip oleh Winardi dalam bukunya “Teori Organisasi dan Pengorganisasian” (2014:27) menyatakan organisasi memiliki empat macam ciri-ciri organisasi yaitu:

#### 1. Koordinasi Upaya

Sering kali kita mendengar pernyataan bahwa dua “kepala” lebih baik dibandingkan dengan satu kepala. Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka yang dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual.

Pengkoordinasian merupakan upaya untuk menyelaraskan satuan-satuan, pekerjaan-pekerjaan, dan orang-orang agar dapat bekerja secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan (*chaos*), penyimpangan, perkecokan dan kekosongan kerja (*vaccum*). Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

#### 2. Tujuan Umum Bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

Organisasi dibentuk dari tujuan-tujuan bersama yang berkaitan, maka pencapaian tujuan yang dilakukan oleh orang banyak atau dalam artian anggota

sebuah kelompok lebih berpeluang untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal dan efektif.

### 3. Pembagian Kerja

Dengan jalan membagi-bagi tugas-tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota organisasi-organisasinya menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan secara berulang-ulang.

Pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan.

Di dalam sebuah organisasi, pembagian kerja atau tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian tugas pekerjaan, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tugas-tugas dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

### 4. Hierarki Otoritas

Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk

melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Para teoritis organisasi telah merumuskan otoritas sebagai hak untuk mengarahkan dan memimpin kegiatan-kegiatan pihak lain. Tanpa hierarki otoritas yang jelas, koordinasi upaya akan mengalami kesulitan, bahkan kadang-kadang tidak mungkin dilaksanakan. Akuntabilitas juga dibantu apabila orang-orang bekerja dalam rantai komando (*the chain of command*).

### **2.1.2.3 Unsur - Unsur Organisasi**

Unsur-Unsur Organisasi Secara Umum:

- 1 Man, Unsur utama pembentuk organisasi yang disebut sebagai personil atau anggota yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri atas unsur pimpinan (administrator) sebagai pemimpin tertinggi organisasi, para manajer pemimpin unit tertentu suatu kerja sesuai fungsinya dan para pekerja (workers). Setiap hal tersebut merupakan kekuatan organisasi.
- 2 Kerja Sama, Unsur organisasi dimana setiap anggota atau personil melakukan perbuatan secara bersama-sama untuk tujuan bersama.
- 3 Tujuan Bersama, Sasaran yang ingin dicapai/ diharapkan baik dari prosedur, program, pola atau titik akhir dari pekerjaan organisasi tersebut.
- 4 Peralatan (Equipment), Sarana dan prasarana yang berupa kelengkapan dari organisasi tersebut baik itu berupa bangunan (gedung, kantor), materi, uang, dan kelengkapan lainnya.
- 5 Lingkungan (Environment), Unsur organisasi yang juga memiliki pengaruh. Faktor tersebut adalah ekonomi, sosial budaya, strategi, kebijaksanaan, anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.
- 6 Kekayaan Alam, Yang termasuk dengan kekayaan alam adalah air, cuaca,

keadaan iklim, flora dan fauna.

- 7 Kerangka/Konstruksi Mental Organisasi, Landasan dari organisasi yang berada pada visi organisasi tersebut dibuat.

#### **2.1.2.4 Teori - Teori Organisasi**

Terdapat macam-macam teori organisasi antara lain sebagai berikut:

##### **1 Teori Organisasi Klasik**

Teori yang memiliki konsep organisasi mulai dari tahun 1800 (abad 19) yang mendefinisikan organisasi adalah sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor lain ketika orang bekerja sama. Teori klasik sangat tersentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi serta pemberian petunjuk mekanistik struktural yang kaku dan tidak kreatif yang digambarkan oleh para teoritis. Teori Klasik disebut juga dengan teori tradisional. Teori klasik berkembang dalam 3 jenis aliran antara lain sebagai berikut:

##### **a. Teori Birokrasi**

Teori birokrasi dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya yang berjudul "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*".

##### **b. Teori Administrasi**

Teori administrasi dikembangkan atas sumbangan dari Henry Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reiley dari Amerika

##### **c. Manajemen Ilmiah**

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor yang dimulai pada tahun 1900.

##### **2 Teori Organisasi Neoklasik**

Teori yang menekankan pada pentingnya aspek psikologis dan sosial, baik

sebagai individu dan kelompok dalam lingkungan kerja. Teori Neoklasik adalah teori/aliran hubungan manusia (*The Human Relation Movement*). Dalam pembagian kerja, diperlukan hal-hal berikut yang telah dikemukakan teori neoklasik antara lain sebagai berikut.

- a. Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan
- b. Perluasan kerja, yaitu sebagai kebalikan dari pola spesialisasi
- c. Manajemen bottom-up, yang akan memberikan kesempatan para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

### 3 Teori Organisasi Modern

Teori yang bersifat terbuka dimana semua unsur organisasi satu kesatuan yang saling ketergantungan. Teori modern dipelopori oleh Herbert Simon yang ditandai dan dimulai disaat berakhirnya gerakan *contingency*. Teori modern disebut juga sebagai analisa system pada organisasi yang merupakan aliran ketiga terbesar dalam teori organisasi dan manajemen. Sistem terbuka yang dipelopori Katz dan Robert Kahn dalam bukunya "*the social psychology of organization*".

#### 2.1.2.5 Manfaat Organisasi

Mengikuti dan menjadi anggota dalam organisasi memiliki manfaat antara lain sebagai berikut

1. Tercapainya sebuah tujuan
2. Melatih mental bicara di publik
3. Mudah memecahkan masalah
4. Melatih leadership
5. Memperluas pergaulan

6. Kuat dalam menghadapi tekanan
7. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan
8. Membentuk karakteristik dengan seseorang
9. Mampu dalam mengatur waktu dengan baik
10. Sebagai ajang dalam pembelajaran kerja yang sebenarnya

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada awalnya dikenal dengan manajemen personalia, namun kini seiring perubahan zaman dan ilmu pengetahuan istilah tersebut kemudian berubah menjadi manajemen sumber daya manusia. Manajemen personalia mempunyai pengertian bahwa karyawan dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang tenaganya digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan organisasi/ instansi. Sedangkan pada manajemen sumber daya manusia karyawan adalah aset (kekayaan) utama organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Dengan demikian dalam manajemen sumber daya manusia karyawan tidak hanya dianggap sebagai objek pencapaian tujuan instansi saja, tetapi juga sebagai subjek yang berperan dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sumber Daya Manusia sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi Sumber daya Manusia sangat berpengaruh terhadap upaya instansi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun berkembangnya informasi, majunya teknologi, tersedianya modal dan bahan yang memadai, namun jika tanpa Sumber Daya Manusia yang baik maka akan sulit bagi organisasi untuk

mencapai tujuannya.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli mengenai manajemen sumber daya manusia, antaranya seperti yang dikatakan oleh:

Malayu S.P. Hasibuan (2016:10) mengemukakan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”

Flippo yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2016:11) mengatakan:

*“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.”*

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).”

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2) mengemukakan:

"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 pendapat beberapa ahli maka dapat disimpulkan, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terkandung fungsi-fungsi manajerial dan operasional, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan atau karyawan yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 2.1.3.1 Fungsi Manajemen

Robbins dan Coulter (2016) menyatakan dalam bukunya yang berjudul “Management” bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi yang saling terkait, antara lain:

1. Merencanakan

Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

2. Mengorganisasi

Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat apa keputusan harus diambil.

3. Memimpin

Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

4. Mengendalikan

Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

Menurut G.R.Terry (Principles of management) menyatakan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

b) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber daya manusia, sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

c) *Actuating* (Menggerakkan)

*Actuating* diartikan sebagai penggerakan adalah manajemen untuk membuat orang lain suka dan dapat bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk bekerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana dan pengorganisasian.

d) *Controlling* (Mengawasi)

Yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

### **2.1.3.2 Unsur-unsur Manajemen**

Manusia sebagai pelaku manajemen di mana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan 6 M. Menurut George R. Terry, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ *the six M in management*” yakni, *Man, Money, Material, Macahine, Methods dan Market*.

1) *Men* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul kerana adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

2) *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3) *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4) *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegian oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan

5) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual

serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

#### 6) *Market* (Pasar)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Pasar diperlukan untuk menyebarkan hasil-hasil produksi agar sampai ketangan konsumen.

### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*Man*). Manusia merupakan suatu asset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan.

Menurut Sedarmayanti (2014:25), menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.” Menurut Veithzal Rivai (2014:4) mendefinisikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”

Menurut Gary Dessler (2015:3) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi

tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Pengertian menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Dari beberapa pernyataan dari para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016:21) meliputi :

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

###### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

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

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan Disiplin Kerja.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

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

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan maupun tujuan individu, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan langsung dengan karyawan di dalam perusahaan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

#### 2.1.4.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan

kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

#### **2.1.4.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edy Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

#### **2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Menurut Sondang P. Siagian (2014:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

#### 1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

##### a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

##### b. Sosial dan Budaya

##### c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

##### d. Peraturan Undang-Undang

##### e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

##### f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

## 2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

### a. Rencana Strategik

Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

### b. Anggaran

### c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

### d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

### e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

## 3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

### 2.1.5 Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi pada hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang di kembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah di kembangkan sejak lama, nampaknya akhir-akhir ini mulai dirasakan kepentingannya. Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi dari para ahli mengenai pengertian perilaku organisasi sebagai berikut :

menurut *Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge* (2008:11) yaitu : “Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi”.

Adapun pengertian perilaku organisasi yang lain di kemukakan oleh Kelly dalam Thoha (2014:9) yaitu : “Perilaku organisasi merupakan sebagai suatu system studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruh terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya dan institusi-institusi yang lebih besar”.

Pengertian dari rumusan Kelly ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku organisasi di lain pihak.

Selanjutnya Thoha (2014:5) mengemukakan pendapat mengenai perilaku organisasi adalah: “Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang di kembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi juga secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya.

Menurut Thoha (2014:36) bahwa terdapat prinsip-prinsip perilaku organisasi antara lain :

- a. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.
- b. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.
- c. Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.
- d. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu kebutuhannya.

- e. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang.
- f. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang.

### **2.1.6 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Mengatasi berbagai gangguan yang bisa menghambat pekerjaannya, maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya apabila terdapat gangguan- gangguan didalam pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan tidak akan bisa melakukan tugasnya dengan baik dan efektif.

#### **2.1.6.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang telah dibebankan terhadap karyawan. Apabila lingkungan kerja baik akan meningkatkan prestasi kerjanya, dan begitupun sebaliknya. Apabila lingkungan kerja tidak baik maka akan menghambat dalam penyelesaian tugas. Berikut beberapa pengertian dari para ahli :

Schultz dan Schultz (2010:405) mengemukakan “Lingkungan atau kondisi Kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja.”

Berbeda dengan pengertian yang di kemukakan oleh Tyssen (2011:58) menyatakan “Lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan dan hubungan rekan kerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan.”

Sedangkan pengertian yang di kemukakan oleh Sedarmayanti (2014:2) bahwa : “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.”

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya pada saat bekerja.

#### **2.1.6.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni, Lingkungan kerja fisik dan Lingkungan kerja non fisik yang di kemukakan oleh Sedarmayanti (2014:21)

1. Lingkungan kerja fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
  - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti : pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
  - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga di sebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun

mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non fisik Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Berdasarkan uraian diatas yang dikemukakan oleh Sedarmayanti bahwa lingkungan kerja dibagi dua jenis bagian diantaranya yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

### **2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidak sesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan yang lebih banyak tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2014:26) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja diantaranya adalah:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Kelembapan di tempat kerja
4. Sirkulasi udara di tempat kerja
5. Suara bising
6. Getaran mekanis di tempat kerja
7. Bau-bauan di tempat kerja penggunaan warna
8. Penggunaan warna
9. Dekorasi di tempat kerja
10. Musik di tempat kerja
11. Keamanan kerja

Berikut ini di uraian faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja :

1. Penerangan berjalannya suatu perusahaan tidak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Salah satu faktor yang penting dari lingkungan kerja yang dapat meberikan semangat dalam bekerja adalah penerangan yang baik. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan keletihan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal penerangan disini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidak puasan dalam bekerja dan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan

memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas. Ciri-ciri penerangan yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Sinar cahaya yang cukup
- b. Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan
- c. Tidak terdapat kontras yang tajam
- d. Cahaya yang terang
- e. Distribusi cahaya yang merata
- f. Warna yang sesuai

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang terang mengakibatkan penglihatan yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan tujuan organisasi sulit tercapai. Pada dasarnya cahaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu cahaya alam yang berasal dari sinar matahari dan cahaya dari lampu.

## 2. Suhu udara

Lingkungan kerja dapat disarankan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu udara. Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuannya sehingga menciptakan hasil yang optimal. Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udara baik maka udara kotor yang ada dalam ruangan bisa diganti dengan

udara yang bersih yang berasal dari luar ruangan. Berbicara tentang kondisi udara maka ada tiga hal yang menjadi fokus perhatian yaitu kelembapan, suhu udara, dan sirkulasi udara. Ketiga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap aktivitas para pekerja. Bagaimana seorang staff administrasi dapat bekerja secara optimal bila keadaan udaranya sangat gerah. Hal tersebut akhirnya dapat menurunkan semangat kerja karena dipengaruhi oleh turunnya konsentrasi dan tingkat stres karyawan.

### 3. Kelembapan di tempat kerja

Kelembapan adalah banyak air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase, kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama-sama antara temperature, kelembapan, kecepatan udara bergerak, dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan bercaampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

### 5. Suara Bising

Untuk meningkatkan produktivitas kerja suara yang mengganggu perlu dikurangi. Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunnya konsentrasi karena

ditimbulkan oleh suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stres karyawan.

#### 6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran yang dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

#### 7. Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman.

#### 8. Penggunaan warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat kerja para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, ceria, atau sumpek dan lain-lain. Berdasarkan hal yang dikemukakan di atas maka perusahaan harus memperhatikan penggunaan warna agar dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja para karyawannya. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna-warna yang dingin atau lembut misalnya coklat, krem, putih, hijau muda, sebagainya. Sebagai contoh adalah warna putih, warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tempat luas dan bersih. Sebenarnya bukan warna saja yang harus diperhatikan tapi komposisinya juga harus diperhatikan.

#### 9. Dekorasi di ruang kerja

Tata kerja ruang yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus di tempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan. Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan barang-barang yang tidak pada tempatnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga. Ruang kerja hendaknya di desain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu ruang kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efesiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruangan kerja.

#### 10. Musik di tempat kerja

Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

#### 11. Keamanan kerja

Keamanan yang diciptakan suatu perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan

kondisi keamanan yang stabil. Keamanan bekerja untuk sebuah kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat, dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum. Tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan. Artinya setiap perusahaan menyediakan alat keselamatan kerja, dan melatih penggunaannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja dengan tenang dan nyaman. Pendapat mengenai keamanan bekerja diatas menggambarkan bahwa perusahaan bertanggung jawab akan kondisi karyawannya. Dorongan psikologis karyawan dalam bekerja yang berupa rasa aman dan nyaman sangat mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja. Konsentrasi yang tidak mendukung akan mengakibatkan semangat dan gairah menurun sehingga mengurangi produktivitas bekerja. Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan diharapkan akan memberi semangat tersendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tetapi lingkungan kerja yang buruk, gelap, dan lembab akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan semangat dan produktivitas dalam bekerja.

Faktor-faktor lingkungan kerja non fisik Sedarmayanti (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan

yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Schultz dan Schiltz berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis. Lebih lanjut dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2013:105).

#### 1. Lingkungan kerja temporal

##### a. Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kekaryawan Indonesia, standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Karyawan dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaiknya, karyawan yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu dikategorikan setengah pengangguran.

##### b. Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat kerja perlu diberikan kepada karyawan agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan meningkatkan produksi serta efisiensi.

#### 2. Lingkungan kerja Psikologis

##### a. Kebosanan Kerja

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat dari rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan.

Untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi, dan rotasi kerja.

##### b. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi

akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan sama saja, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

- c. Kelelahan Kelelahan bekerja terdiri dari dua macam, yaitu kelelahan psikis dan kelelahan psikologis. Penyebab kelelahan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan kelelahan psikologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absensi, turn over, dan kecelakaan kerja.

Sedarmayanti (2014) mengemukakan bahwa “Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan”. Lingkungan kerja non fisik diantaranya, yakni:

- a. Hubungan antara sesama rekan kerja
- b. Hubungan atasan dengan bawahan

Teori yang dikemukakan oleh Budi W. Soetjipto (2010:87) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik adalah:

- a. Hubungan yang harmonis. Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.
- b. Kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

- c. Keamanan dalam pekerjaan. Adalah keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja, dalam hal ini terutama dalam terutama keamanan milik pribadi.

Persepsi setiap orang terhadap kondisi lingkungan kerja berbeda-beda. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap kondisi lingkungan kerja akan memandang segala sesuatu yang dihadapi ditempat kerja secara positif dan bukan segala sesuatu yang menekan dan mengancam bagi karyawan tersebut. Sedangkan persepsi yang negatif terhadap kondisi lingkungan kerjanya akan menghasilkan respon yang negatif terhadap hal-hal yang dihadapi di tempat kerja serta melihat kondisi lingkungan lingkungan kerja sebagai suatu ancaman.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja**

Dimensi dan indikator dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Sedarmayanti (2014:46) Mengemukakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui :

1. Lingkungan Fisik
  - a. Penerangan
  - b. Suhu udara
  - c. Kebisingan suara
  - d. Pewarnaan
  - e. Bau-bauan di tempat kerja
  - f. Dekorasi di tempat kerja
  - g. Keamanan kerja
2. Lingkungan kerja non fisik

Hubungan kerja , baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan

sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan dimensi dan indikator bahwa peneliti tidak seluruhnya menggunakan indikator lingkungan kerja fisik peneliti menyesuaikan dengan kondisi yang ada di perusahaan maka dari itu ada beberapa indikator yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

### **2.1.7 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan atau sampai kepada hukuman terhadap karyawan yang tidak bisa merubah sifat dan perilakunya terhadap peraturan yang berlaku didalam perusahaan. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya. Dengan disiplin kerja yang tinggi pada saat melakukan tugasnya dengan adanya pengawasan dari atasan ataupun ketika tidak ada yang mengawasinya, maka karyawan akan tetap melakukan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### **2.1.7.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila

karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.”

Sedangkan menurut Malayu hasibuan (2016:193), Kedisiplinan adalah “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Selain itu Menurut Edy Sutrisno (2016:89) disiplin adalah “prilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.”

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

#### **2.1.7.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.
2. Disiplin korektif Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan 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.

### **2.1.7.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan 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 telah 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.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang

telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara 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 pimpinannya sendiri.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:
  - a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
  - d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **2.1.7.4 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.

2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya. Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan.  
  
Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak (Ranupandoyo dan Masnan) dalam Edy Sutrisno (2016:94).

#### **2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2016:94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

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.
3. Taat terhadap aturan 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 Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan

### **2.1.8 Stres Kerja**

Setiap manusia pasti memiliki masalah dalam hidupnya terlebih manusia yang bekerja, salah satu masalah dalam bekerja adalah stres. Stres itu harus diatasi baik oleh orang itu sendiri ataupun melalui bantuan orang lain. Para ahli mendefinisikan stres beragam. Berikut definisi stres menurut para ahli:

Menurut Sondang P. Siagian (2014:300) stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:157) Stres adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Charles D. Spielbreg (dalam Hulaifah Gaffar, 2012:8) “stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulasi 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 Luthans dalam Manurung (2011:8) stres adalah suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologi, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang telah banyak mengadakan tuntutan psikologi dan fisik seseorang.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketidakseimbangan secara psikologi yang dialami karyawan dalam menjalani pekerjaannya, yang diindikasikan oleh bentuk emosi dan tingkah laku yang lain dari pada biasanya.

#### **2.1.8.1. Sumber-Sumber Stres Kerja**

Sondang P Siagian (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stres kerja berdasarkan asalnya pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal 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 antar wewenang dan tanggung jawab
7. ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi
8. frustasi 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 pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian

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 mengidap penyakit berat
- Sumber-sumber stres kerja bisa berasal dari pekerjaan maupun luar pekerjaan. Hal ini bisa teratasi dengan cara pemulihan diri.

#### **2.1.8.2 Jenis-Jenis Stres**

Dalam dunia yang serba cepat dan kompetitif, stres tidak bisa kita hindari. Stres merupakan respon alami tubuh kita terhadap situasi tertentu. Stres bisa datang dari berbagai sumber, seperti jadwal kerja yang sibuk, hilangnya orang yang dicintai atau hubungan yang bermasalah. Terlepas dari sumber stres, stres selalu dapat dikelola dengan perubahan gaya hidup, dan perubahan dalam cara kita memandang stressor tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2013: 595) berikut merupakan Jenis Stres Kerja :

1. Eustress adalah stres dalam bentuk positif. Ini adalah stres yang baik yang dapat merangsang seseorang untuk melakukan berbagai hal dengan lebih baik. Seseorang dapat merasakan situasi tertentu, seperti pekerjaan baru, atau bertemu dengan idolanya.
2. Distress, atau apa yang biasa kita sebut sebagai stres, adalah jenis stres yang memiliki efek negatif pada kesehatan fisik dan emosional. Distress sering menghasilkan emosi yang intens, seperti kemarahan, rasa takut, dan kecemasan

atau panik.

3. Distress akut adalah jenis yang paling umum dari stres yang datang tiba-tiba, menjadikan kita ketakutan dan bingung. Meskipun stres akut hanya berlangsung untuk jangka waktu pendek. Stres akut sering menghasilkan reaksi lari atau melawan.
4. Distress episode akut. Istilah „stres akut episodik“ biasanya digunakan untuk situasi ketika stres akan menjadi normal. Jadi, gangguan episodik akut ditandai dengan sering mengalami stres akut. Orang-orang memiliki jenis stres ini sering menemukan diri mereka berjuang untuk mengatur kehidupan mereka dan sering menempatkan tuntutan yang tidak perlu dan tekanan pada diri mereka sendiri, yang akhirnya dapat menyebabkan kegelisahan dan lekas marah.
5. Distress kronis adalah stres yang bertahan untuk waktu yang lama. Stres kronis biasanya berasal keadaan yang tidak dapat dikontrol. Kemiskinan, perasaan terperangkap dalam karir menjijikkan, hubungan yang bermasalah, dan pengalaman trauma masa kecil adalah beberapa contoh peristiwa atau keadaan yang dapat menyebabkan stres kronis.

#### **2.1.8.2 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. Meyen 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 atau ambisi, dorongan untuk pencapaian (achievement) dan pengakuan (recognition) persaingan (competitiveness) dan keagresifan. Karyawan tipe A memiliki paksaan untuk bekerja lebih, selalu bergulat dengan batas waktu dan sering menelantarkan aspek-aspek lain dari kehidupan seperti keluarga, kejaran social (social pursuits), kegiatan-kegiatan diwaktu luang dan rekreasi.

#### 2. Tipe B

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

### **2.1.8.3 Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Veithzal (2014:517) 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 individu 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 karna alasan kemanusiaan, tetapi juga karna 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 saran olahraga
4. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
5. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
6. Melakukan restrukturasi tugas
7. Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran

#### **2.1.8.4 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 karna itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres sehingga tidak berdampak negatif terhadap perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Menurut Sondang P Siagian (2014:302) Berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian ke karyawan untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyaan menghadapi berbagai Stres.
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siap mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manjer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres dikalangan para bawahanya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap kinerja karyawan para bawahannya itu.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber-sumber Stres di dalam perusahaan.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau secara terus menerus kegiatan-kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan tentang bagian kerja dan tata ruang kerja ssedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
8. Menyediakan jasa bantuan stres bagi karyawan yang bersangkutan. Upaya penanggulangan stres sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana stres memiliki dampak yang sangat

besar Stres tidak hanya memberikan efek terhadap kualitas kinerja karyawan namun Stres juga akan mempengaruhi pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

#### **2.1.8.5 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

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

1. Stres Individu Meliputi: konflik peran, beban karir, hubungan dalam pekerjaan
2. Stres organisasi Meliputi struktur organisasi, kepemimpinan

#### **2.1.9 Kinerja**

merupakan cerminan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mengelola karyawan dan menjalankan kegiatan, untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya tetapi juga termasuk disiplin kerja karyawan dan perilaku kerja karyawan.

##### **2.1.9.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Ada hubungan kuat antara kinerja dan prestasi kerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Erwin yang dikutip oleh Irham (2011:6), bahwa “kinerja adalah prestasi kerja”. Dan lebih jauh menurut Peter dan Yeni Salim yang dikutip oleh Irham (2016:6) yaitu “Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dari melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Kinerja dapat

memengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, apabila semakin baik kinerja para karyawannya maka semakin dekat dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi tersebut. Berikut pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja.

Menurut Amstrong dan Baron (1998) yang dialih bahasakan oleh Irham (2011:2), menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Menurut Smith (1998) yang dikutip dan dialih bahasakan oleh Suwatno dan Doni (2011:196), menyatakan bahwa: “*Performance is output from processes, human otherwise.*” Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.”

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) mengemukakan bahwa: “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2014:50), menyatakan bahwa: “*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli yang telah dsampaikan diatas maka penyusun dapat menyimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang, baik secara kualitas maupun kualitas menurut aturan yang berlaku sesuai dengan tanggung jawab didalam

pekerjaannya, dalam kurun waktu tertentu. Kinerja karyawan yang tinggi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi atau instansi untuk merealisasikan tujuan-tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.1.9.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Noor (2013:280) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan hubungan karyawan dan organisasi.

Sedangkan menurut Dale yang dikutip Mangkunegara (2013:15), faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Salah satunya disiplin kerja. Dan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan kerja. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013:16) ada dua faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan kerja:

#### **1. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran

dan kecerdasan emosional.

## 2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dengan demikian penyusun dapat menyimpulkan bahwa variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja seseorang. Dengan ditanamkannya rasa disiplin disetiap karyawan maka perilaku-perilaku karyawan akan konsisten dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan, apabila ada peraturan yang dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu.

Begitupun dengan variabel lingkungan kerja, dengan terciptanya suasana yang nyaman baik itu secara fisik dan non fisik maka akan membuat karyawan fokus kepada pekerjaannya, dengan perasaan senang dan melakukan pekerjaan dengan tanpa ada dalam keadaan terpaksa maka akan meningkatkan efektivitas.

### **2.1.9.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pada penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam Mangkunegara (2013:75) sebagai berikut:

a. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi Kualitas Kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

1. Kerapihan
2. Kemampuan
3. Keberhasilan

b. Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi Kuantitas Kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

1. Kecepatan
2. Kepuasan

c. Tanggung Jawab

Dimensi Tanggung Jawab diukur menggunakan dua indikator yaitu:

1. Hasil Kerja
2. Sarana dan Prasaran Kerja
3. Mengambil Keputusan

d. Dimensi Kerja Sama

Dimensi Kerja Sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

1. Jalinan Kerja Sama
2. Kekompakan

e. Dimensi Inisiatif

Dimensi Inisiatif kerja diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu:

1. Kemandirian

#### **2.1.9.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan**

Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kinerja bagi para karyawannya dengan maksud dan tujuan sebagai langkah administratif dan

pengembangan perusahaan. Perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi karyawan. Perusahaan harus selalu mengevaluasi guna meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Werther dan Davis (1996) yang di kutip oleh Suwatno dan Donni (2011:197) antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan pemimpin untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menaikkan kompensasi yang didapat karyawan atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan agar kinerja lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Developments*. Memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Memengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccaracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan dalam manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*. Kadang- kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

### 2.1.10. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Selain itu, penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan dan juga agar mengetahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan adalah yang memiliki variabel bebas mengenai budaya kaizen dan Hygiene dengan variabel terikat yaitu kepuasan kerja Karyawan.

Berikut ini tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	KH Uzaeni Idrus Djumahir, dan Sohimun (2013)  The influence of work culture, work Stres to job satisfaction and employess performance in the state treasury service office in Jakarta Indonesia.  Journal of business and management Vol.9 2013	Penelitian ini sama-sama meneliti Stres kerja terhadap kinerja	Tidak meneliti variable budaya kerja dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh oleh kepuasan kerja. Stres kerja tidak berpengaruh oleh kepuasan kerja.. Stres kerja tidak berpengaruh oleh kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.
2.	Fikratunil Khasifah (2016)  Pengaruh disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada balai besar wilayah sungai Pemalijuana Semarang  Journal Of Management Vol.5 No.1 (2016)	Penelitian ini sama-sama meneliti Sama-sama Disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan	Berbeda satu variabel independen yaitu beban kerja	Disiplin kerja dan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan, sedangkan beban kerja mempunyai hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

**Dilanjutkan**

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
3.	Heny Sidanti (2015)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Dprd Kabupaten Madiun  Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1	Penelitian ini sama-sama meneliti Sama-sama menggunakan variabel X Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan vrariabel Y Kinerja	Berbeda satu variabel independen yaitu motivasi kerja	Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Gitahi Njenga Samson (2015) Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru  <i>International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 12</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti Lingkungan Kerja dan kinerja	Hanya menggunakan satu variabel bebas Tempat atau objek penelitian	Hasil studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja psikososial sangat signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja
5.	Ni Made Diah Yudiningsih,dkk (2016)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Distanak Kabupaten Buleleng.  Jurnal manajemen Vol.4 (2016)	Penelitian ini sama-sama meneliti Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja terhadap kinerja	Objek penelitian-	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lingkungan Kerja dan Displin Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Distanak Kabupaten Buleleng
6.	Meisy Suwuh (2015)  The Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Bank Sulut Kcp Likupang  Jurnal EMBA Vol.3 No.4 (2015)	Penelitian ini sama-sama meneliti Disiplin kerja terhadap kinerja	Gaya kepepimpinan dan motivasi	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Bank Sulut Kcp Likupang

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
7.	<p>Sekar W. Putri (2015)</p> <p>pengaruh lingkungan kerja, stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pt. kimia farma, tbk. Semarang</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Volume 4, Nomor 2, (2015)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti lingkungan kerja Stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja</p>	<p>Ojek penelitian</p>	<p>terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja , stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja</p>
8.	<p>I Made Yogi Tresna Wijaya dan I Gede Adnyana Sudlbya (2014)</p> <p>pengaruh stres kerja, lingkungan kerja fisik dan kompensasi finansial. terhadap kinerja karyawan di hotel puri raja kuta badung.</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 3 No. 11 (2015)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti sters kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti variable kompensasi</p>	<p>Secara simultan variabel stres kerja, lingkung.an.kerja fisik, dan kompensasi finansial mempengaruhi variasi kinerja karyawan pada Hotel Puri Raja Kuta Badung signi.fikan</p>
9.	<p>Ajeng Dina Mayawardani (2016)</p> <p>pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. pos indonesia (persero) kantor pos nganjuk</p> <p>Jurnal Manajemen Vol.5 No.1 (2016)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti lingkungan kerja, Stres kerja terhadap kinerja .</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>	<p>secara simultan variabel stres kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
10.	<p>Joyce Sagita Novyanti (2015)</p> <p>Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bappeda Provinsi Sulawesi Tengah</p> <p>e-jurnal katalogis Vol. 3 No.1 (2015)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti Lingkungan kerja, disiplin kerja terhadap Kinerja</p>	<p>Berbeda satu variabel independen yaitu motivasi kerja</p>	<p>Motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
11.	Ragil Permanasari (2013)  Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Anugrah Raharjo Semarang  Management analysis journal vol 2 , no 2 (2013)	Penelitian ini sama-sama meneliti lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Ibtisam Mbarak Awadh (2015)  Effect of workplace Stres on employee performance in the county goverments in kenya: A case study of kiifi county government.  International Journal Vol. 5 No. 10 (2015)	Penelitian ini sama-sama meneliti Stres kerja dan kinerja.	Objek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh atau signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Mita Desy Yani (2016)  hubungan kompensasi finansial dan stres kerja dengan kinerja karyawan pt. dok dan perkapalan surabaya (persero)  The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health, Vol. 5, No. 2	Penelitian ini sama-sama meneliti Stres kerja dan kinerja	Tidak meneliti variabel kompensasi finansial	Kompensasi finansial dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14.	Priyono, Marzuki dan Yoyok.( 2015)  Influence of motivation and discipline on the performance of employees (study on, CV Eastern Star Home In Surabaya,)  Journal of Global Economics, Management and Business Research Vol, 5, No. 3	Penelitian ini sama-sama meneliti disiplin kerja dan kinerja	Motivasi kerja	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
15.	<p>Abdul Waris dkk, (2015)</p> <p>Effect of Training, Competence and Dicipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida)</p> <p>(jurnal procedia- social and Behavioral Science Vol.9 No 2)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti disiplin kerja (Disipline) dan meneliti kinerja karyawan (Employee Performance)</p>	<p>Tidak meneliti Pelatihan (Training) dan Kompetensi (competence)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
16.	<p>Cristine Julvia (2016)</p> <p>pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>jurnal ilmiah manajemen bisnis, vol. 16, no. 1, 59-72</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti Stres kerja dan kinerja</p>	<p>Tidak meneliti variable konflik kerja</p>	<p>dari hasil analisis mengenai pengaruh stress kerja dengan kinerja karyawan, diketahui bahwa hasilnya adalah signifikan berpengaruh negatif, sedangkan pada hasil analisis pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan didapati signifikan berpengaruh positif.</p>
17.	<p>Nasyadizi Nilamsar Noor, (2016)</p> <p>pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan pt jasaraharja (persero) cabangjawatimur di surabaya)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol.31 No.1 (2016)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti stres kerja dan kinerja</p>	<p>Tidak meneliti variabel kepuasan kerja</p>	<p>terdapat hubungan yang signifikan antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan,</p>

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti dan Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
18.	<p>Ashfaq Ahmed dkk, 2013</p> <p>Effect of Job Stres on Employees Job Performance A Study on Banking Sector Of Pakistan</p> <p>IOSR Journal of Business and Management Volume 11, Issue 6 2013</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti stres kerja (Job Stres) dan kinerja karyawan (Job Performance)</p>	<p>Objek penelitiannya berbeda</p>	<p>The final conclusions of the research is job Stres significant influences on the performance of employee at Banking Sector Of</p>
19.	<p>Riandy (2016)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Borneo Laboratorium Inspeksi Dan Surveyor Service di Samarinda</p> <p>E-jurnal Administrasi Bisnis Volume 4, Nomor 4, 2016</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti stres kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
20.	<p>Gusti Antariksa Putri (2017)</p> <p>Pengaruh stres kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan kantor imigrasi kelas I samarinda</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM) Vol.2 No.3 (2017)</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti stres kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja dan kinerja</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja, Lingkungan kerja dan Disiplin kerja secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Sumber : Dari berbagai jurnal

Tabel 2.1 pemaparan di atas, penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Perbedaan posisi penelitian yang dilakukan penulis yaitu menggunakan empat variabel penelitian dengan variabel X<sub>1</sub> nya yaitu lingkungan kerja, variabel X<sub>2</sub> nya yaitu disiplin kerja, X<sub>3</sub> stres kerja dan variabel Y nya yaitu kinerja karyawan.

hasil pengamatan secara seksama dalam jurnal yang telah diteliti terlebih dahulu bahwa penelitian yang dilakukan sama sekali tidak menyangkut hasil karya ilmiah penelitian orang lain sehingga objek yang diteliti berbeda, waktu penelitian berbeda dan penelitian ini bersifat real karena penulis tidak mengutip hasil karya ilmiah orang lain.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Persaingan perusahaan saat ini semakin bertambah pesat, sehingga perusahaan diharapkan mampu menggunakan sumber daya manusia dengan baik dan benar. Sumber daya manusia jika dimanfaatkan dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang tepat serta berhubungan juga dengan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan maka sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan bersama.

Menurut Sugiyono (2016:60) mengemukakan bahwa kerangka pemikiran:

“Merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan”.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan yang akan diteliti. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan banyak faktor. Tetapi kinerja karyawan pada PT. Papyrus Sakti Paper Mill Banjaran Bandung lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja, disiplin kerja dan stres kerja.

Perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas, karena dengan memiliki tanggung jawab yang tinggi, berani mengambil resiko yang dihadapi, maka produktivitas perusahaan akan meningkat, oleh karena itu salah satunya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, tingkat disiplin kerja karyawan yang baik dan meminimalisir stres kerja.

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

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan hal ini sangat berpengaruh besar untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan mendorong semangat kerja. Semangat kerja tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Lingkungan atau kondisi Kerja menyangkut semua aspek seperti fisik kerja, psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja. Maka dari itu Lingkungan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang telah dibebankan terhadap karyawan.

Apabila lingkungan kerja baik hal tersebut akan meningkatkan prestasi kerjanya, dan begitupun sebaliknya apabila lingkungan kerja buruk maka prestasi dan kinerja karyawan akan menurun karena lingkungan kerja merupakan hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini juga dikemukakan Robbins (2010:36), bahwa para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini sejalan dengan Mangkunegara (2013:26) mengemukakan faktor eksternal seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan-rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi dapat memengaruhi kinerja seseorang. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fikratunil Khasifah ,( 2016) yang menyebutkan bahwa, Disiplin kerja dan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja, Ni Made Diah Yudiningsih,dkk (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sedangkan Ragil Permanasari (2013) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Gitahi Njenga Samson (2015) Hasil studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja psikososial sangat signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan faktor yang penting untuk selalu diperhatikan, karena dengan selalu ditegakkannya disiplin kerja, maka karyawan akan menjalani beban tugas yang diberikan sesuai dengan aturan yang ada. Maka dari itu disiplin kerja merupakan hal yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja atau kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Menurut Veithzal Rivai (2014:824) 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 karyawan selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Meisy Suwuh (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sedangkan Heny Sidanti (2015) menyatakan bahwa Lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Joyce Sagita Novyanti (2015) mengenai pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, menurut Abdul Waris dkk,(2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja dan semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi atau kinerja yang dapat dicapai, dan menyatakan menyatakan

disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

Stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Higgins dalam Umar (2011:259) berpendapat bahwa : “Terdapat hubungan langsung antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Stres kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan artinya apabila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun, karena stres kerja mengganggu pelaksanaan pekerjaan”.

Stres kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan, artinya apabila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun Karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan 72 kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, bahkan mengundurkan diri. Hal ini diperkuat sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mita Desy Yani (2016). Kompensasi finansial dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Riandy, (2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja Berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nasyadizi Nilamsar Noor (2016) Berdasarkan hasil uji *statistic* menunjukkan bahwa Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Ibtisam Mbarak Awadh (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh atau

signifikan terhadap kinerja karyawan.

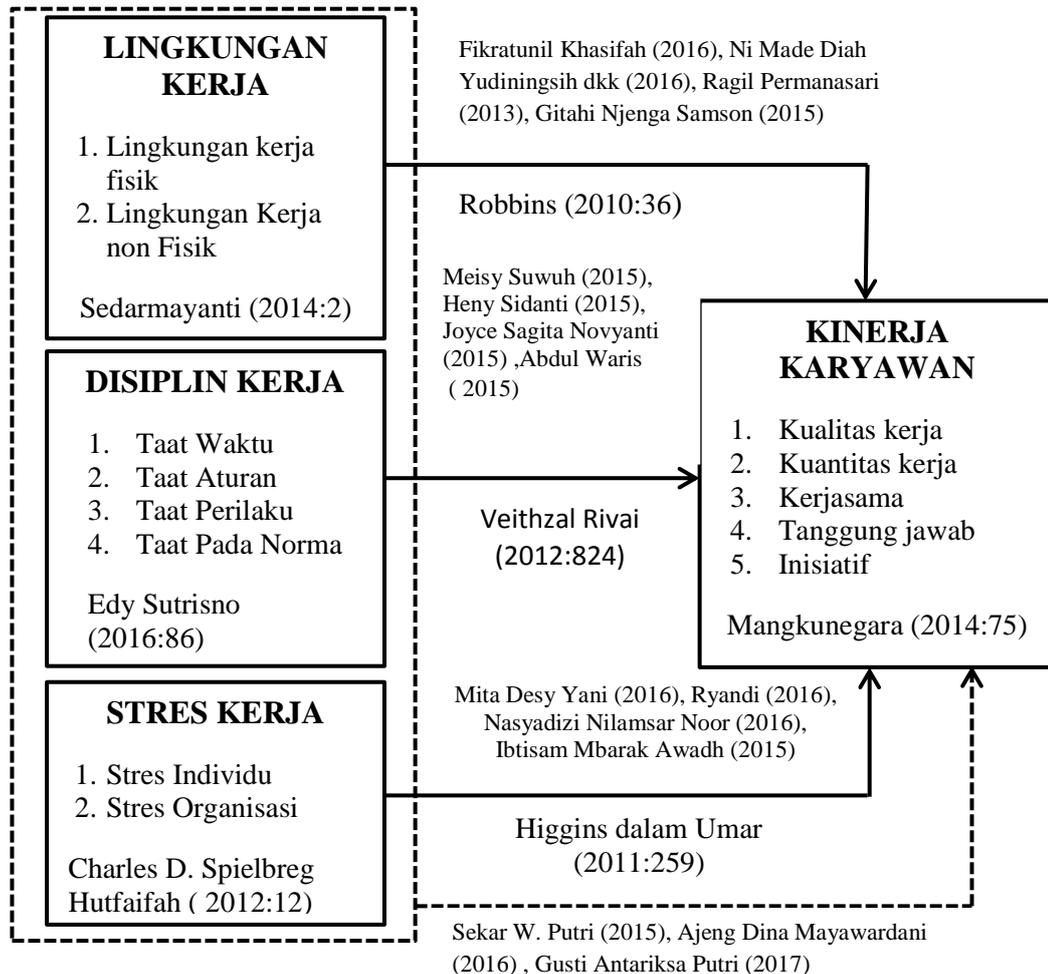
#### **2.2.4 Pengaruh Lingkungan kerja Disiplin kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi atau perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik. Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Organisasi dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Lingkungan kerja dan disiplin kerja sama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak kondusif serta tingkat disiplin karyawan yang rendah menyebabkan target yang telah ditetapkan oleh instansi tidak dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif cenderung memberikan rasa nyaman kepada karyawan sehingga mereka akan terdorong untuk bekerja dengan baik hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang dihasilkan. Dengan tingkat disiplin yang tinggi dan didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif, memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai akan maksimal, dengan itu visi dan misi organisasi pun akan tercapai. Apabila tingkat disiplin kerja yang rendah akan ada tindakan tidak disiplin dari karyawan sehingga karyawan akan bekerja sesuka hati mereka tanpa mepedulikan target-target yang telah ditetapkan.

Selain lingkungan kerja dan disiplin kerja faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu Stres kerja merupakan kondisi yang dirasakan oleh seseorang yaitu tekanan baik secara fisik maupun mental ketika menghadapi hambatan, tuntutan atau peluang yang besar, ketika seseorang mengalami stres atas pekerjaannya hal ini mampu mempengaruhi kinerja orang tersebut bisa meningkat bahkan bisa juga menurun. Hal ini dapat diperkuat dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sekar W. Putri (2015) yang berjudul pengaruh lingkungan kerja, stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi pt. kimia farma, tbk. Semarang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja , stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ajeng Dina Mayawardani (2016) yang berjudul pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. pos indonesia (persero) kantor pos nganjuk bahwa hasil penelitian secara simultan variabel stres kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Gusti Antariksa Putri (2017) yang berjudul Pengaruh stres kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan kantor imigrasi kelas I samarinda Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja, Lingkungan kerja dan Disiplin kerja secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel independent adalah lingkungan kerja, disiplin kerja dan stres kerja sedangkan untuk variabel dependent nya adalah kinerja karyawan, maka paradigma penelitian dapat di lihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Keterangan :

Secara Simultan ----->      Secara Parsial ----->

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

### 2.3 Hipotesis

Ada dua hipotesis yang akan penulis lakukan yaitu hipotesis simultan dan hipotesis parsial. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Simultan :

“Terdapat pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan”.

**2. Hipotesis Parsial :**

- 1) Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
- 2) Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
- 3) Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.