

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, konsep dan generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Seperti dinyatakan oleh Sugiyono (2018:52) bahwa “Teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.”

Teori-teori yang akan dipaparkan merupakan teori yang relevan dengan dengan penelitian yang akan dilakukan berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan dari berbagai ahli mengenai variabel yang akan diteliti. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yakni : *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* adalah manajemen, *applied theory* manajemen sumber daya manusia dan *applied theory* adalah stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.1. Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuannya perusahaan maupun organisasi karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil

guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu alat dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut John Kotter (2014:8) yang berpendapat sebagai berikut

“management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat system teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Kemudian Ricky W. Griffin (2016:4) mengemukakan, Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya untuk mencapai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dan berpendapat sebagai berikut :

“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed an organizations resources human, financial, phsycal, and information) with the aim of achieving organizational goals in a effisent and effective manner”.

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian,

memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya organisasi yang didalamnya terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari Manajemen umum, yang memfokuskan pada diri pada Sumber daya manusia. Terdapat banyak sekali pendapat ahli mengenai fungsi Manajemen Sumber daya manusia tidak hanya bagi perusahaan melainkan secara umum, salah satunya Fungsi manajemen menurut Veithzal Rivai (2014:13), mengemukakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

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

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan dari beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi ke dalam dua (2) bagian, yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, sedangkan fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian.

2.1.3. Unsur-unsur Manajemen

Ada beberapa unsur manajemen yang disingkat 6M (*man, money, material, mechines, method dan market*) adalah sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya-biaya yang dikeluarkan. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan dan peralatan. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan seefektif mungkin agar tujuan tercapai dengan serendah mungkin.

3. Bahan-bahan (*Material*)

Bahan-bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan-bahan maka proses produksi tidak akan berjalan. Bahan-bahan tersebut misalnya bahan baku pembantu lainnya untuk menunjang dalam proses produksi.

4. Mesin (*Machines*)

Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

5. Metode (*Methods*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan

pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanda adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Berdasarkan unsur-unsur manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa 6 unsur manajemen yaitu (*man, money, material, machines, methods, dan markets*) merupakan alat pendukung di dalam suatu perusahaan maupun organisasi untuk membantu terwujudnya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian, karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola (memanage) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi menyangkut karyawan sumber daya manusia yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di

ingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (*output*). Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian akan dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.4.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya : Menurut Nawawi (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan Sumber Daya manusia merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Adapun Menurut Edy Sutrisno (2014:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (*rasio, rasa, dan karsa*). Semua potensi

Sumber Daya Manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Kemudian menurut Menurut Nawawi (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan Sumber Daya manusia merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi.

Selain itu Menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal -hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:2), Manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi diatas yang telah dijelaskan dapat ditarika dan disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah asset yang paling penting dan memiliki keterampilan, dorongan, daya dan karya yang dikembangkan secara maksiml di dalam dunia kerja suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.4.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari Manajemen umum, yang harus memfokuskan pada diri Sumber Daya Manusia. Terdapat

banyak sekali pendapat para ahli mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya manusia, tidak hanya bagi perusahaan ataupun organisasi melainkan secara umum, salah satunya menurut Melayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdapat 11 (sebelas) fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengemangan, kompensasi, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.4.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social. Departemen sumber daya manusia dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil sumber daya manusia misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi jelas-jelas mempengaruhi keduanya. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia mendorong para manajer dan tiap-tiap karyawannya agar dapat menjalankan dan melaksanakan yang telah dan sudah direncanakan juga yang dapat diterapkan dan dilaksanakan oleh perusahaan agar tujuan organisasi tercapai secara optimal. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki sasaran, yaitu sebagai berikut :

1. Sasaran manajemen sumber daya manusia
 - a. Sasaran perusahaan

Departemen manajemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan. Dalam hal ini antara lain perencanaan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, dan hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penilaian, dan penempatan.

c. Sasaran social

Sasaran social ini meliputi keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan, pemenuhan dalam tuntutan hukum dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perhatian.

2. Aktivitas Manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas Manajemen sumber daya manusia

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen Sumber daya manusia dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas sumber daya manusia Tanggung jawab berada dipundak masing-masing manajer.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen dalam suatu perusahaan maupun organisasi yaitu untuk membantu terwujudnya suatu tujuan didalam perusahaan dengan dibantu oleh para tenaga kerja yang berkompeten. Agar tujuan organisasi maupun perusahaan secara optimal organisasi dalam perusahaan memiliki dua sasaran yaitu sasaran manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari sasara perusahaan, sasaran sosial, sasaran fungsional dan sasaran pribadi karyawan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari kunci aktivitas sumber daya manusia dan tanggung jawab atas aktivitas sumber daya manusia.

2.1.5. Stres Kerja

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada . stres yang positif disebut *eustress* sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut *distress*. Dalam suatu pekerjaan pegawai yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya, stres di sini merupakan cara yang agar pegawai tersebut dapat memberikan kontribusi kerja yang memuaskan bagi perusahaan.

2.1.5.1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan tekanan fisik dan psikologis yang dirasakan seseorang ketika menghadapi hambatan, tuntutan, atau peluang yang luar biasa.

Setiap pegawai memiliki peluang untuk mengalami stres kerja tergantung beban kerja yang dihadapinya.

Setiyana V. Y, (2013:384) mendefinisikan stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit di definisikan, stress dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dalam masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stress, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress dalam pekerjaan, karakteristik, individual dan stressor di luar organisasi. Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan mempengaruhi kondisi karyawan.

Definisi selanjutnya Robbins dan Judge (2017 : 597) , menyatakan stres kerja merupakan: “Sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.

Adapun definisi menurut Sondang P. Siagian (2014:300) : stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Kemudian definisi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:92-108) memberikan definisi stress sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Selain itu Hasibuan (2016:76) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah: Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada . kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun Organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

2.1.5.2. Sumber-sumber Stres kerja

Sumber- sumber stres kerja merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam diri seseorang karena berbagai hal misalkan sumber tersebut berasal dari pekerjaan dan berasal dari luar pekerjaan. Menurut Sondang Siagin (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stress kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stress yang berasal dari pekerjaan :

1. Beban tugas yang terlalu berat.
2. Desakan waktu.
3. Penyeliaan yang kurang baik.
4. Iklim kerja yang tidak aman.

5. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja.
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi .
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain di dalam 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 stress yang berasal dari luar pekerjaan yaitu sebagai berikut :

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

Berdasarkan sumber-sumber stress kerja yang telah di kemukakan di atas , dapat disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari dalam pekerjaan yaitu desakan waktu, beban kerja yang terlalu berat akan menimbulkan stres terhadap karyawan dan sumber stres dari luar pekerjaan.juga bisa mempengaruhi stres kerja karyawan yaitu salah satunya masalah keluarga, kecelakaan dan sebagainya. Hal ini bisa diatasi oleh pemulihan diri.

2.1.5.3. Faktor-Faktor penyebab Stres Kerja

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Stephen. P Robbins (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stress yang potensial, yaitu:

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama, yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya. Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

2. Faktor Organisasional

Shetephen P. Robbins (2015) telah mengkategorikan faktor organisasional menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peranan, dan interpersonal.

- a. Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.
- b. Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- c. Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

3. Faktor Individu

- a. mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor penyebab stres kerja yaitu faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu.

2.1.5.4. Cara Mengatasi Stres Kerja

Kemampuan seseorang dalam mengatasi stres tentunya berbeda-beda. Hal ini juga tergantung dari masalah yang dialami dan daya tahan yang dimilikinya dalam menghadapi stres orang yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres maka ia mampu mengatasi stres tersebut, sebaliknya jika daya tahannya lemah maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengatasi stres tersebut. Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2017:158), yaitu:

1. Pola Sehat

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola Harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

3. Pola Patologis

Pola patalogis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan meningkatkan daya tahan pribadi.

2.1.5.5. Pendekatan Stres kerja

Pendekatan stres kerja merupakan suatu cara untuk individu agar dapat meminimalisir stres kerja yang dialami pada lingkungan perusahaan maupun lingkungan luar perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2015:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua cara, pertama pendekatan individual dan kedua melalui pendekatan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individual meliputi :

1. Meningkatkan Keimanan
2. Melakukan meditasi
3. Melakukan kegiatan olahraga
4. Melakukan relaksasi
5. Dukungan social dari teman-teman

6. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

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

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:157) ada 4 pendekatan terhadap stres kerja yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback* dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). 4 pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pendekatan Dukungan Sosial (*social support*)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain game, lelucon, dan bodor kerja.

b. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi. Meditasi

ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan diruangan khusus. Karyawan yang beragama islam bisa melakukannya shalat dzuhur melalui doa dan dzikir kepada Allah SWT.

c. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

d. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai pendekatan sttrtes kerja dapat disimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) pendekatan yaitu pendekatan individual, pendekatan perusahaan, pendekatan dukungan sosial, pendekatan melalui meditasi, pendektan melalui *biofeedback*, dan pendekatan kesehatan pribadi.

2.1.5.6. Upaya Penanggulangan Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati

ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Menurut Sondang P. Siagian (2014: 302) berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

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

8. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang bersangkutan. Upaya penanggulangan stress sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa penanggulangan stres kerja dapat melalui beberapa cara yaitu merumuskan kebijaksanaan manajemen, melatih para manajer, melatih para karyawan, terus menerus membuka jalur komunikasi, memnatau terus menerus kegiatan organisasi, menyempurnakan perencanaan tugas dan dan menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan.

2.1.5.7. Dimensi dan Indikator Stres kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins dan Judge (2017 : 597) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan

dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam stres kerja yaitu stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

2.1.6. Kepuasan Kerja

kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

2.1.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Pengertian Kepuasan Kerja menurut Priansa (2014:291) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya,

apakah senang atau suka atau tidak senang atau tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kemudian Menurut Lawler (2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan

Sedangkan menurut Robbins (2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan

antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negative mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2.1.6.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga

mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivator*.

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan

kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu *Two-Factor Theory* dan *Value Theory*.

2.1.6.3. Penyebab kepuasan kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya

diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. Komponen Genetik (*Dispositional /genetic components*)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas menurut ahli maka dapat di simpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), *discrepancies* (perbedaan), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), *dispositional/ genetic components* (komponen genetik).

2.1.6.4. Pedoman meningkatkan kepuasan kerja

Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2017:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara Membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

2.1.6.5.Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yang akan di tunjukan olehh seorang pekerja. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Mengabaikan (*Neglect*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah terdapat tiga respon diantaranya (*exit, voice, loyalty* dan *neglect*).

2.1.6.6. Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan

untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
 - b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
 - d. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
 - d. Kepuasan atas pemberian insentif.
3. Promosi (promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu
- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
 - b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan

peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
 - c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
 - b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
 - c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervise, dan promosi.

2.1.7. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh karena Sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja keras, dan tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen kuat pada organisasi. Dengan demikian, diharapkan sumber daya manusia dalam organisasi dapat memberikan

kontribusi terbaiknya pada organisasi dan kesetiaan pada organisasi untuk mengikuti peraturan yang telah dibuat oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.7.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Menurut Jason A Colquitt (2014:64) menyatakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job.”

Hal di atas menyatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Ricky W Griffin (2014:75) bahwa :

“Organizational Commitment is a person's identification with and attachment to an organization.”

Hal tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu identifikasi dan keterikatan dari seseorang dengan suatu organisasi.

Sedangkan menurut Gibson yang dikutip oleh Wibowo (2017:430) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan yang muncul pada seorang pekerja menyangkut identifikasi, loyalitas dan pelibatangannya terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.7.2. Manfaat Komitmen Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki keinginan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi, karena disaat karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentunya akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Berikut ini adalah manfaat komitmen organisasi bagi organisasi atau perusahaan :

1. Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak akan berfikir untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Ketika seorang karyawan berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain.

2. Mengurangi atau meringankan pengawasan karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi tentunya akan mengurangi keperluan pengawasan terhadapnya. Pengawasan karyawan akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas karyawan

Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian

karyawan rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat komitmen organisasi adalah untuk menghindari biaya oergantian karyaawa yang tinggi, mengurangi atau menginginkan pengawasan karyawan dan meningkat kan efektifitas.

2.1.7.3. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terbagi kedalam 3 (tiga) komponen, yaitu: komponen *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Masing-masing komponen tersebut dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. Menurut Wibowo (2017:433) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektik (*Affective Commitment*), komponen ini dipengaruhi oleh berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan locus of control, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai.
2. Kontinu Komitmen (*Continuance Commitment*) karena komponen ini mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), komponen ini dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contact*. *psychological contact* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat dilihat berdasarkan tiga komponen yaitu *Affective Commitmen*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

2.1.7.4. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Jason A Colquitt (2014:65) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif sebagai berikut
 - a. Keinginan berkarir di organisasi.
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi.
 - c. Pengabdian kepada organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan

perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan sebagai berikut :

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi.
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
 - d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan.
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan.
3. Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati.

Indikator dari dimensi komitmen normatif sebagai berikut :

- a. Kesetiaan terhadap organisasi.
- b. Kebahagiaan dalam bekerja.
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi., komitmen berkelanjutan yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. dan komitmen normatif keyakinan individu tentang tanggung jawab

terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa

2.1.8. Kinerja Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan dari kinerja setiap karyawannya dalam mengerjakan segala sesuatu yang diberikan kepada karyawan yang dituntut untuk mengerjakan seoptimal mungkin sehingga perusahaan atau organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dimasa yang akan datang. dan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan dengan baiksedangkan dengan demikian kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong suksesnya perusahaan. Berikut ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli.

2.1.8.1.Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut Priansa (2014:271), bahwa kinerja karyawan adalah : “Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri”.

Kemudian Hasibuan (2014:94) mendefinisikan: “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Tugastugas yang dibebankan yang didasarkan atas kecakapan,

Sedangkan Faisal Amir (2015:005) kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Selain itu Menurut Mangkunegara (2017:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual permormanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil suatu proses kerja

karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan sebuah perusahaan maupun organisasi akan tercapai jika semua karyawan hasil suatu proses kerjanya dapat dicapai

2.1.8.2. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari manajemen sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:10) yaitu :

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpratisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Periksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika idak ada hal-hal yang perlu di ubah.

Kegunaan Penilaian Kinerja karyawan yaitu :

Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan balas jasa.

- a. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kkerja dan pengawasan.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berbeda di dalam organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- f. Sebagai kriterian menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai alat untuk memperbiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- i. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Kemudian menurut Werther dan Davis (2013: 342) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*). Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*). Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. Keputusan Penempatan (*Placement decision*). Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. Kebutuhan Pelatihan dan pengembangan (*Training and development Needs*). Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir (*Carrer Plannig and development*). Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. Proses kekurangan kepegawaian (*Staffing process deficiencies*). Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*Informational Inaccuracie and job-design-errors*). Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. Kesempatan kerja yang setara (*Equal employment opportunity*). Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

- i. Tantangan eksternal (*External challenges*). Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- j. Timbal balik (*Feedback*). Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanannya maupun bagi karyawan itu sendiri.

Maka dapat disimpulkan menurut penjelasan para ahli diatas tujuan dan kegunaan penilaian kinerja merupakan segala cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mengetahui dan meningkatkan suatu kinerja seorang karyawan.

2.1.8.3. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu suatu faktor untuk mendorong agar hasil kerja karyawan memenuhi kualitas dan kuantitas yang di tetapkan dan diharapkan. Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan trampil dalam memngerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the righ man in place, the man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seseorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap seorang pegawai harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental maupun fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang dicapai.

Dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu terdapat dua faktor , faktor kemampuan dan faktor motivasi.

2.1.8.4. Pencapaian Hasil Kinerja Menurut Pelaku

Pencapaian hasil kinerja pada suatu organisasi maupun perusahaan tidak bergantung dengan kinerja individunya saja melainkan ada beberapa pelaku didalam suatu perusahaan untuk membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan. Menurut Keban (2013 : 183) pencapaian hasil kinerja dapat dinilai menurut pelaku yaitu :

1. Kinerja individu

Kinerja individu yaitu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

2. Kinerja kelompok

Kinerja kelompok yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

3. Kinerja organisasi

Kinerja organisasi yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.

4. Kinerja program

Kinerja program yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pada perusahaan maupun organisasi dapat dinilai oleh empat pelaku yaitu kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja organisasi dan kinerja program.

2.1.8.5. Dimensi dan indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap

karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan

untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dalam kinerja karyawan terdapat lima yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Wahyu, Titis, (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional, Stres Kerja dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Pekalongan Vol.2 No.1 Hal. (321-341)	Hasil penelitian secara simultan dan parsial variabel komitmen organisasi, stres kerja dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel komitmen organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Penelitian dilaksanakan di PT. PLN Pekalongan
2.	Windri S. Sengkey (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado Vol.5 No.3 Hal.(4565-4574)	hasil penelitian ditemukan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan	tidak meneliti variabel lingkungan kerja penelitian di Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Muhammad Rahmat (2015) Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di PT. PLN (Persero) Jawa Timur Area Malang) Vol. 28 No. 1 Hal. (241-253)	Hasil Penelitian terdapat pengaruh positif signifikan secara langsung antara Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .	meneliti variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	tidak meneliti variabel kompensasi penelitian Studi Di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area malang
4.	Ranty Sapitri (2016) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Negara Area Pekanbaru Vol. 3 No. 2 Hal. (452-461)	hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan	penelitian di Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru
5.	Parwoto (2017) Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Area Surakarta Vol. 17 No. 2 Hal.(353-361)	hasil penelitian stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	meneliti variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan	tidak meneliti variabel kepemimpinan dan kompensasi penelitian di PT. PLN Surakarta
6.	Ruslinda Agustina (2019) Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses Sentral Telepon Otomat (Sto) 1 Centrum Cabang Banjarmasin makassar Vol.12 No.1 Hal. 155-169)	Hasil penelitian variabel stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Meneliti variabel stress kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi. Kompensasi dan penelitian dilakukan pada PT Telkom centrum cabang Banjarmasin Makassar

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	<p>Munawar Kader (2017)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Kandatel Luwuk</p> <p>Vol. 2, No 1, hal 126 – 137</p>	<p>Hasil penelitian variabel stress kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Meneliti variabel stress kerja, dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel kompensasi dan penelitian dilakukan pada PT. Telkom Kandatel Luwuk</p>
8.	<p>Nasyadizi Nilamsar Noor (2016)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PTJasaraharja (Persero) Cabang jawa timur Di Surabaya)</p> <p>Vol. 31 No. 1 Hal. (158-170)</p>	<p>terdapat hubungan yang searah antara Stres Kerja ,Kepuasan Kerja dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dan berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Meneliti variabel stress kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian dilakukan di PT. jasa raharja (persero) cabang jawa timur Surabaya</p>
9.	<p>Indra Kurniawan (2018)</p> <p>Pengaruh kepuasan kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Kandatel Luwuk</p> <p>Vol. 2, No 1, hal 126 – 137</p>	<p>Hasil penelitian variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Meneliti variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel pemberian insentif, dan lingkungan kerja. Penelitian dilakukan pada PT. Telkom kandatel luwuk</p>
10.	<p>Fani Pratama (2018)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja, konflik kerja dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Meneliti variabel stress kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel lingkungan kerja dan konflik kerja Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Surakarta</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Surakarta Vol. 6 No. 3 2018			
11.	Arlinda Mayasari (2018) Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi dan stress Stres kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (persero) area ponorogo Vol. 2 No. 1 Hal. (288-295)	hasil peneitian bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan	meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan	tidak meneliti variabel budaya organisasi penelitian di PT. PLN (persero) area ponorogo
12.	Sukmawati (2014) Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Telkom Siporenu Makassar Vol. 3, No. 3 Hal. (256-268)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen pada penelitian ini secara positif dan signifikan baik simultan maupun persial mempengaruhi kinerja karyawan.	Meneliti variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kineja karyawan	Tidak meneli variabel kecerdasannemosional. Penelitian dilakukan di koperasi karyawan PT. Telkom siporenu Makassar
13.	Syamsiatul cahyaningrum (2018) Pengaruh stress kerja, konflik kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bio Farma (persero) Bandung Vol 6, No. 1 Hal. (155-165)	hasil penelitian Stres kerjadan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	meneliti stress kerja terhadap kinerja karyawan	tidak meneliti variabel konflik kerja -penelitian dilakukan PT. Bio Farma (persero) Bandung.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
14.	<p>Alif Hasan Fauzan & Sumiyati (2015)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Listrik Negara (area Surabaya jawa timur)</p> <p>Vol 2, No 1 Hal. (235-245)</p>	<p>hasil penelitian menemukan bahwa variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>meneliti variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>penelitian di lakukan di PT. PLN Surabaya jawa timur</p>
15.	<p>Qadoos Zafaer, Ayesha Ali, Tayyab Hammed, Toqeer Ilyas, Hafiz Imran Younas (2015)</p> <p><i>The influence of Job Stres on Employess Performance in The Industrial Sector Of Pakistan</i></p> <p>Vol. 1, No. 4 Hal. (145-156)</p>	<p>Kesimpulan akhir dari penelitian ini adalah stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sektor Industri Pakistan</p>	<p>Meneliti Stres Kerja (<i>Job Stress</i>) dan menjadikannya variabel independent Kinerja Kinerja Karyawan (<i>Job Performance</i>) dan menjadikannya variabel dependen</p>	<p>Penelitian dilaksanakan di <i>Industrial Sector Of Pakistan</i></p>
16.	<p>Wira Dirga (2019)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kereta Api (Persero)Indonesia Daop Semarang Jawa Tengah Indonesia</p> <p>Vol 2 No 2 Hal. (277-283)</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa secara parsial variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Dalam penelitian terdapat persamaan yaitu, varibel stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat perbedaan dalam variabel lingkungan kerja, dan objek penelitian yaitu, penelitian dilakukan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (persero) Daop Semarang Jawa Tengah Indonesia</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	Ashfaq Ahmed dkk (2013) <i>Effect of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Industrial Sector of Pakistan</i> Vol. 11, Issue 6 (345_355)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor Industri Pakistan	Meneliti Stres Kerja dan Kinerja Karyawan dan n	Penelitian dilaksanakan di <i>Industrial Sector of Pakista</i>
18.	Muhammad Nae em Shahid (2015) <i>Work Stress And Em Employee Performance In Sector Evidence industrial From sDistrict Faisalabad, Pakistan.</i> Vol. 1 No. 7 (38-47)	Hasil penelitian bahwa semua komponen stres menyebabkan tekanan hebat pada bankir dan kemudian menurunkan kinerja karyawan	Terdapat persamaan variabel sttres kerja dan kinerja Karyawan	Penelitian di <i>sector evidence sector industi industrial Pakistan</i>
19.	Oi Ling Sung (2010) <i>Job stress and job perofmance among employess in sector industrial Hongkong : the role of chinese work values</i> Vol. 2 No.6 (45-67)	Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja, strs kerja mempunyai nilai yang signifikan	Terdapat persamaan variabel stres kerja, komitmen organisasi, dan kinerja	Tidak meneliti variabel prestasi kera, penelitian dilakukan pada <i>sector industry hongkong</i>

Sumber : Diolah Oleh Penulis (2019)

Berdasarkan tabel diatas 2.1 penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh 19 sembilanbelas termasuk penelitian nasional dan internasional terdapat penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh secara parsial antara variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan simultan antara variabel strtes kerja, kepuasan kerja komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepuasan kerja, stress kerja, dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.3.1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada. Stres yang positif disebut eustress sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut distress. Dalam suatu pekerjaan pegawai yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya, stres di sini merupakan cara yang agar pegawai tersebut dapat memberikan kontribusi kerja yang memuaskan bagi perusahaan.

Seorang ahli yaitu Robbins dan Judge (2013 : 597) , menyatakan stres kerja merupakan: Sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Windri S. Sangkey pada tahun (2017) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Desta Ruslinda Agustina pada tahun (2019) bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan menurut Parwoto pada tahun (2017) bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hasil tersebut dapat di simpulkan oleh penulis bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Robbins (2015: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rahmat Muntazar Mahdi (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Syamsiatul (2018) bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Indra Kurniawan (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan oleh penulis bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan

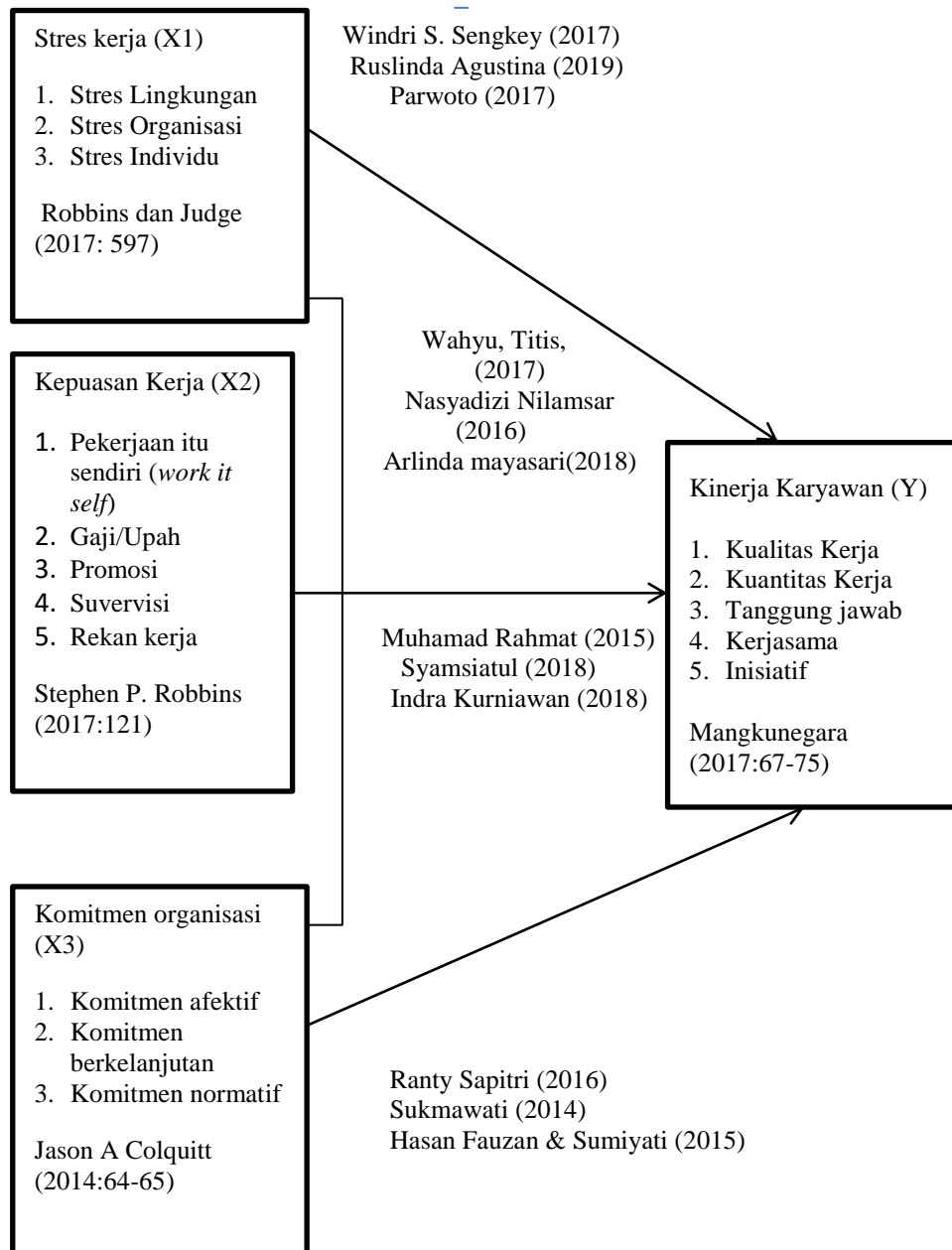
Komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung akan loyal kepada organisasi atau perusahaan. Hal tersebut tentunya sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan adalah sumber daya manusia terpenting yang harus perusahaan pertahankan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen yang rendah maka loyalitas mereka terhadap perusahaan pun akan rendah. Pada saat loyalitas rendah maka disitulah akan muncul pikiran karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan lain yang dirasa lebih menguntungkan bagi dirinya.

Gibson yang dikutip oleh Wibowo (2017:430) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ranty Sapitri pada tahun (2016) yaitu menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Sukmawati (2014) menyatakan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Hasan Fauzan dan Sumiyaati (2015) menyatakan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut penulis dapat menarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.4. Gambar Paradigma Penelitian



Sumber : Dari beberapa jurnal yang telah dikembangkan

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah suatu jawaban tentatif (sementara) terhadap masalah yang ditentukan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Oleh karena itu Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh signifikan antara Stres Kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh signifikan antara stress kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

c. Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.