

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Maka dari itu penulis dalam meneliti melakukan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti maka penulis menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat ahli mengenai apa yang dimaksud Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan arti dari manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia yang merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi Operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:8) menjelaskan “manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.”

Adapun menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2015:8) bahwa “manajemen adalah Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada didalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara memberikan manfaat agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti atau tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Agar dapat menjalankan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dan juga menurut Edison (2016:7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan. Menentukan standar presentasi, mengukur prestasi yang telah dicapai.

Adapun beberapa pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat Amirullah (2015:8) menyebutkan :

1. Perencanaan

Merupakan suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.

2. Pengarahan

Merupakan suatu proses untuk menumbuhkan semangat pada pegawai agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan.

3. Pengorganisasian

Merupakan suatu proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit-unit organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup kegiatan-kegiatan yaitu menentukan standar presentasi, mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini dan membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan terdapat empat fungsi manajemen, dalam empat fungsi manajemen tersebut memiliki tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan

yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana atau bisa juga disebut dengan alat-alat manajemen, unsur-unsur manajemen atau komponen manajemen. Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, menurut Agustini dalam Abdurrahman, L. Hendra Maniza, Maya Lestari (2018:33). Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen sebagai berikut :

- a. Manusia (*Man*).
- b. Material (*Material*).
- c. Mesin (*Machine*).
- d. Metode (*Method*).
- e. Uang (*Money*).
- f. Pasar (*Markets*).

Secara umum, unsur-unsur manajemen ada enam, Amirullah (2015:9) yaitu :

1. Manusia (*Man*) : Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Tanda adanya manusia, manajer tidak akan mungkin dapat mencapai tujuannya. Manusia adalah orang yang mencapai hasil melalui kegiatan orang-orang lain.
2. Metode (*Methods*) : Untuk melakukan kegiatan-kegiatan agar berdaya dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, metode merupakan sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Bahan-Bahan (*Material*) : Material merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, dan sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi, tanpa adanya bahan maka proses produksi tidak akan berjalan.
4. Pasar (*Markets*) : Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, karena tanpa adanya pasar, hasil produksi tidak akan ada artinya sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.
5. Mesin (*Machines*) : Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin-mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
6. Uang (*Money*) : Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan diperlukan uang. Uang yang digunakan untuk membayar upah atau gaji, membeli bahan-bahan, dan peralatan.

Dan juga menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang dalam Usman Effendi (2015:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*) : Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
2. Bahan (*Materials*) : Bahan adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa.
3. Pasar (*Market*) : Pasar merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.
4. Mesin (*Machine*) : Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan

untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Uang (*Money*) : Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji.
6. Metode (*Methods*) : Metode adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan pendapat yang telah uraian mengenai unsur manajemen, dapat disimpulkan bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Desseler (2015:3), “manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Menurut Tani Handoko (2015:8) menjelaskan “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”

Menurut Edy Sutrisno (2016:6), mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

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

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

2.1.2.2 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 stretegis, etis, dan sosial. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Adapun beberapa pendapat mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

Sedangkan menurut Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Pegawai akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Sri Larasati (2018:10-11) ‘‘Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua

pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktifitas diartikan sebagai hasil produksi (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi).” Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. 4 (Empat) tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan terhadap keutuhan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi aktivitasnya dalam organisasi.
4. Perusahaan yang hendak mencapai melalui Seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang bertindak dalam kapasitas sebagai staf. yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia.

Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional

pengelolaan manajemen sumber daya manusia antara manajer yang memiliki kepakaran dengan manager-manager lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja. Maka dapat disimpulkan tujuan manajemen sumber daya manusia merupakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, untuk mencapai untuk meningkatkan kontribusi dalam bekerja.

Menurut I Gusti Ketut Purnaya (2016:6-7) “tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.” Dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi dan mengapa organisasi harus melakukannya, berkaitan dengan kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia, akan digambarkan secara umum sebagai berikut:

1. Kendala eksternal
2. Kendala internal

Kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia secara umum adalah tindakan- tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi. Berbagai kegiatan tersebut antara lain:

1. Persiapan dan penarikan.
2. Seleksi
3. Pengembangan.
4. Pemeliharaan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sumber

daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat bermanfaat dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh menurut Sri Larasati (2018:16) Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia (pegawai) seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan manajemen sumber daya manusia yang merasa puas dan dapat memuaskan, seperti halnya fungsi manajemen umum, yang meliputi yaitu :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)

- b. Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
 - c. Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
 - d. Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan manajemen sumber daya manusia (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan)
 - b. Pengembangan (pendidikan dan latihan)
 - c. Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
 - d. Pengintegrasian (kepentingan perusahaan+ kebutuhan karyawan)
 - e. Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental & Iawalitas)
 - f. Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
 - g. Pembehentian (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu)

Fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya tidak terbatas pada menciptakan sumber daya manusia yang mendukung tujuan organisasi namun secara tidak langsung menciptakan kondisi yang lebih baik untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia dalam bekarya. Pendidikan dan pelatihan, perencanaan manajemen sumber daya manusia dan sistem perekrutan.

Menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen sumber daya manusia didalam perusahaan, untuk memperoleh hasil manajemen secara maksimal, para manajer didalam perusahaan haruslah mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

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

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengadaan (*Procurement*)

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

5. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

6. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini

disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

7. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kompensasi (*compensation*)

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

Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:17) yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*) Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian

meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*) Kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan.
3. Kompensasi (*Compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.
4. Pengarahan (*Directing*) Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.
5. Pengembangan (*Development*) Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini maupun dimasa mendatang oleh para manajer profesional.
6. Pengendalian (*Controlling*) Suatu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mau menaati peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
7. Pemberhentian (*Separation*) Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

8. Pengadaan (*Procurement*) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk menda
9. patkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
10. Pemeliharaan (*Maintenance*) Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.
11. Pengintegrasian (*Integration*) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.
12. Kedisiplinan (*Dicipline*) Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia

Pengerakkan untuk dapat mencapai tujuan dalam perusahaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan untuk mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. kerap terjadi permasalahan dalam penerapan di lingkungan perusahaan yang tentunya berkaitan dengan kebijaka perusahaan.

Menurut Saihudin (2019:6-8) "Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah subsistem dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi."

1. Lingkungan Eksternal : Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama di luar organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan. Lingkungan eksternal organisasi suatu yaitu general/mega dikelompokkan menjadi *environment* dan *task environment*.

a. *General/Mega Environment*

General/mega environment adalah lingkungan umum tempat beroperasinya memberikan organisasi yang dapat pengaruh tidak langsung kepada organisasi, yaitu:

- 1) Unsur teknologi yaitu kondisi teknologi saat ini yang terkait dengan produksi barang dan jasa.
- 2) Unsur distribusi, dan konsumsi barang dan jasa, atau kondisi ekonomi umum yang berpengaruh pada ekonomi, meliputi sistem produksi, kegiatan organisasi.
- 3) Unsur sosial dan budaya, antara lain sikap, nilai, norma, kepercayaan, perilaku, gaya hidup, dan kecenderungan demografis yang merupakan karakteristik wilayah geografis tertentu.
- 4) Unsur internasional, perkembangan negara-negara jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan organisasi yang sejalan dengan misi organisasi tersebut.

5) Unsur politik & hukum, antara lain yaitu sistem hukum dan pemerintahan serta iklim politik.

b. *Task environment*

Task environment adalah unsur-unsur spesifik dari luar yang berpengaruh langsung terhadap organisasi dalam upaya menjalankan usahanya, yaitu terdiri atas: Pekerja, individu organisasi dengan menerima gaji atau imbalan dalam bentuk lain. Pemegang saham dan dewan direksi, individu yang memiliki perusahaan lewat penguasaan sejumlah saham, dan para anggota manajemen puncak yang mempunyai kewenangan untuk menjalankan operasi perusahaan. Konsumen, individu atau organisasi yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

Pesaing, organisasi lain yang menawarkan barang atau jasa tandingan Pemasok, organisasi atau individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh organisasi/perusahaan untuk menjalankan kegiatannya Pemerintah Kreditor, organisasi yang menyediakan jasa finansial Serikat pekerja, organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun bersifat bebas, terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Media organisasi yang mengumpulkan dan menyebarkan informasi yang dipandang bermanfaat bagi publik.

2. Lingkungan Internal : Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia, antara lain yaitu:

a) Misi organisasi

Misi adalah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah organisasi. Setiap jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan sejalan dengan misi organisasi yang tersebut

b) Kebijakan organisasi

Kebijakan adalah sebuah pedoman yang ditetapkan arah bagi proses pengambilan untuk memberikan keputusan. Sebagai pedoman kebijakan bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Kebijakan bias memberikan pengaruh signifikan terhadap cara-cara manajer menjalankan tugas-tugas atau mencapai tujuannya.

c) Budaya organisasi

Budaya perusahaan didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama didalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku.

d) Rencana Stratejik

Pada perusahaan *public utilities* rencana stratejik biasanya dilakukan untuk 20 (duapuluh) tahun kedepan, dan beberapa perusahaan tertentu dilakukan untuk 3 (tiga) tahun kedepan. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2017:13) terdapat sepuluh “fungsi manajemen sumber daya manusia didalam perusahaan, untuk memperoleh hasil

manajemen secara maksimal, para manajer didalam perusahaan haruslah mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada'' yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

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

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

4. Pengadaan (*Procurement*)

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

5. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

6. Pemberhentian (*Separation*)

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

7. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kompensasi (*Compensation*)

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

Selanjutnya menurut Sukmawati Marjuni (2017:20-21) Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

2. Faktor internal

Adapun berbagai kendala terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti berikut:

- a. Rencana strategis
- b. Anggaran
- c. Estimasi produksi dan penjualan
- d. Perluasan usaha atau kegiatan baru
- e. Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Disamping itu faktor internal dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya seperti berikut:

- a. System informasi manajemen dan organisasi
- b. System manajemen keuangan
- c. System marketing dan pasar
- d. System manajemen pelaksanaan

3. Faktor eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangan berada di luar kemampuan. yang termasuk faktor-faktor eksternal. Yaitu, Situasi ekonomi sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan dan teknologi pesaing.

2.1.2.5 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi. berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area suatu organisasi Menurut Edy Soetrisno (2017:15-

16) strategi Sumber Daya Manusia yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain:

1. Prediksi manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian manajemen sumber daya manusia.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus. Umumnya proses seleksi akan dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Rekrutmen atau penarikan calon pegawai merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana guna memperoleh.
3. calon-calon pegawai.
4. Orientasi perlu dilakukan dengan didasarkan pada budaya perusahaan.
5. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur
6. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memerhatikan hak dan kewajiban karyawan secara saksama.
7. Kompensasi yang didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi. diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja.
8. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi pegawai setepat dan berorientasi pada pengembangan pegawai.

9. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma learning organization, dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesional.
10. Memerhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis, dan lain-lain.
11. Jalur karir pegawai perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.
12. Struktur organisasi cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi *lateral* dan *empowerment*.

Dapat disimpulkan bahwa aktivitas sumber daya manusia seperti perancangan dan analisis sumber daya manusia, *staffing*, pengembangan dan pelatihan, kompensasi, keselamatan kerja dan serikat pekerja perlu diperhatikan dan diimplementasikan agar dapat menghadapi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kondisi internal perusahaan.

Menurut P. Siagian (2015:48) 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 pegawai :

1. Faktor Eksternal

Manajemen sumber daya manusia selalu berusaha untuk menangani segala Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh besar tetapi sulit diestimasi.

Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor kondisi bisnis dihadapi perusahaan.

b. 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.

c. Peraturan Undang-Undang

d. Teknologi

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.

e. Sosial dan Budaya

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 dapat dilihat pada halaman selanjutnya.

a. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

b. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

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

c. Faktor Persediaan Pegawai

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.

d. Estimasi Produksi dan Penjualan

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

e. Anggaran

suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. 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.

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Apapun yang berhubungan dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia perlu dilihat aspek jangka pendek dan jangka panjangnya serta kemampuan dan nilai-nilai yang didapat oleh perusahaan haruslah bisa di prediksi agar terjadi sebuah hukum antara para pekerja dan perusahaan. Yang perlu “digarisbawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Setiap manusia pasti memiliki masalah dalam hidupnya, terlebih manusia yang bekerja, salah satu masalahnya yaitu stres. Stres harus diatasi, baik dengan orang itu sendiri ataupun melalui bantuan orang lain. Menurut ahli stres ada beberapa definisi:

Menurut Lazarus & Folkman (dalam prof. Dr. Drs.H. Ekawarna,M.Psi 2018:141) mendefinisikan ‘stres sebagai hubungan antara seseorang dengan lingkungannya yang dinilai sebagai beban dan membahayakan kesehatannya. Penilaian kognitif yang terjadi selama situasi stres sehingga berdampak pada kesejahteraan, yaitu penilaian primer, penilaian sekunder, dan penilaian ulang.’

Adapun Menurut Kinman (dalam prof. Dr. Drs.H. Ekawarna,M.Psi 2018:146) menunjukkan bahwa ‘stres adalah tuntutan pekerjaan secara signifikan, dapat meningkatkan gejala fisik, penyakit jiwa dan tekanan psikologis.’

Menurut Moorhead & Griffin, dalam Fahmi, (2016:13) ‘Stres kerja merupakan respon seseorang pada tekanan yang ada di lingkungan kerja terhadap rangsangan yang menempatkan tekanan tersebut pada tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan kepada diri sendiri, tuntutan besar yang dihadapi seseorang seperti tugas pekerjaan yang harus diselesaikan dengan waktu yang terbatas atau melakukan kegiatan yang sangat penting, dalam memenuhi dari tuntutan

tersebut terdapat hambatan-hambatan dan ketidakpastian yang membuat tekanan emosional dan dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik yang tidak diinginkan seperti gemetar, lemas, fikiran tidak fokus pada seseorang.”

Berdasarkan uraian diatas dapat diberikan kesimpulan bahwa ‘stres kerja adalah stres sebagai hubungan antara seseorang dengan lingkungannya. seseorang yang mendapat tekanan tuntutan pekerjaan dan dapat dipengaruhi oleh, tekanan emosional dan dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik. Sehingga dapat membahayakan kesehatan.’”

2.1.3.2 Sumber-Sumber Stres

Sumber-sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan menurut Sondang Siagan (2015:322) yaitu:

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

Stres kerja bias berasal dari dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan, dan stres dapat teratasi dengan pemulihan diri.

Sedangkan menurut Sondang Siagan (2016:301) sumber-sumber stres yang berasal dari pekerjaan, sebagai berikut :

1. Beban tugas yang terlalu berat

2. Desakan waktu
3. Penyediaan yang kurang baik
4. Iklim kerja yang tidak aman
5. Kurangnya informasi dari umpan balik
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
7. Ketidakjelasan peranan dan pegawai dan seluruh kegiatan organisasi
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya
9. Perbedaan nilai yang dianut oleh pegawai yang dianut organisasi
10. Perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian

2.1.3.3 Pendekatan Stres Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2015:517) pendekatan stres kerja dapat dilakukan dengan dua cara, pertama pendekatan individu 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 social dari teman-teman dan keluarga
6. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

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

Pendekatan perusahaan meliputi:

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

2.1.3.4 Upaya Penanggulangan Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kinerja pegawai akan tetapi apabila melewati ambang stres. Keberadaan stres akan mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu untuk mengurangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Stres menurut Bartsch dan Evelyn (2015:19,) dalam Nur Kholidah, Enik & Asmadi juga adalah ketegangan, beban yang menarik seseorang dari segala penjuru, tekanan yang dirasakan pada saat menghadapi tuntutan atau harapan yang menantang kemampuan seseorang untuk mengatasi atau mengelola hidup.

Sedangkan menurut Sondang P.Siagan (2015:301) berbagai langkah yang dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya, yaitu:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu pada pegawai untuk menghadapi berbagai stres
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh pegawai sehingga mereka dapat meminta bantuan dalam bentuk menghadapi stres
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja bawahannya
4. Melatih pegawai untuk mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para pegawai sehingga mereka benar-benar diikuti sertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya
6. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi dapat menjadi sumber stres dapat dihilangkan secara dini
7. Menyempurnakan rancangan tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari sumber kerja dapat dihindari
8. Menyediakan jasa bantuan bagi pegawai yang`
9. bersangkutan Upaya penanggulangan stres dapat dilakukan, oleh perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Stres

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indicator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator stres kerja menurut Robbins (2015:370) stres kerja dapat dibagi menjadi, tiga aspek yaitu:

1. Faktor Individu

- a. Kemajuan teknologi yang semakin cepat sehingga karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan sistem yang baru.
- b. Terorisme, terutama tentang adanya teror bom.
- c. Situasi politik yang sedang terjadi, seperti adanya pemilihan pemimpin dan banyaknya demonstrasi dari berbagai kalangan masyarakat sehingga sering terjadi penutupan jalan dan menimbulkan kemacetan serta berdampak pada ketepatan waktu karyawan dalam masuk kerja.

2. Faktor Organisasi

- a. Tuntutan tugas, yaitu besarnya tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dengan baik dan benar.
- b. Tuntutan peran, yaitu suatu keadaan di mana tugas yang harus dilakukan oleh karyawan tidak sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Tuntutan peran ini dapat berupa kelebihan peran atau terjadinya ambiguitas peran. Kelebihan peran dapat terjadi apabila karyawan dituntut untuk melakukan lebih daripada tanggung jawabnya. Sedangkan ambiguitas peran dapat terjadi apabila tugas dan tanggung jawab yang diberikan tidak jelas serta karyawan tidak dapat mengerti dengan pasti tentang apa yang harus dikerjakan.
- c. Tuntutan antar pribadi, yaitu tuntutan yang diciptakan oleh karyawan lain dan berpotensi menimbulkan konflik. Salah satu contoh dari tuntutan ini adalah kurangnya dukungan atau motivasi dari karyawan lain.

- d. Struktur organisasi. Struktur organisasi yang ada akan menentukan tingkatan-tingkatan jabatan atau diferensiasi dan menentukan tingkat peraturan.

3. Faktor Lingkungan

- a. Masalah keluarga.

Sebagai makhluk sosial, manusia menganggap bahwa hubungan pribadi dengan sesama khususnya keluarga sangatlah berharga. Retaknya hubungan dengan anggota keluarga, perselisihan, memikirkan kondisi kesehatan anggota keluarga yang sedang sakit, dan beberapa hal lain yang menyangkut keluarga, seringkali terbawa sampai ke tempat kerja.

- b. Masalah ekonomi.

Masalah ini muncul dikarenakan individu tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka.

- c. Kepribadian

Kepribadian yaitu sifat, sikap, dan cara pandang individu yang merupakan karakteristik pribadi bawaannya, seperti pesimis, optimis, extrovert, introvert, dan sebagainya.

- d. Pengetahuan

Pengetahuan yaitu pemahaman karyawan tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

Dimensi atau Indikator Stress Menurut Manurung dan Ratnawati (dalam Dwinihyas 2015:6) , mengemukakan ada dua indikator stress, yaitu :

1. Stres Organisasi Yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
2. Stres Individu Yang terjadi atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, *control personal*, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Winardi mengemukakan (2016:6) bahwa ‘’motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar imbalan moneter dan imbalan *non moneter*, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.’’

Menurut Abraham Maslow (2016:202) Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual

tertentu.

Menurut Gray,dkk dalam winardi (2015:2) “motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya entusiasme dan presistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut Malayu (2015:23) pengertian “motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.”

Berdasarkan definisi menerut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2016:5) dapat bersifat negatif dan positif, yaitu:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducting motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawari sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motifasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman

(teguranteguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andai kata kinerja orang bersangkutan di bawah standar. Sama halnya menurut pendapat Gregor dalam Winardi (2016:6) “masing-masing tipe motivasi memiliki tempatnya sendiri di dalam setiap organisasi-organisasi, dan dimana tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang berkembang”.

2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Malayu (2015:146) antara lain :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan, meningkatkan kedisiplinan pegawai.
4. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai. .
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan *efisiensi* penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi dan tenaga kerja dan organisasi agar mau berhasil, sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik itu keinginan pegawai ataupun keinginan organisasi.

2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai menurut Syaiful dan Aswan (2015:27), diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui adil bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan pegawai mempunyai adil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip pemberi perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu prinsip

partisipasi, prinsip komunikasi, mengakui bawahan, prinsip pendelagasian wewenang dan prinsip pemberi perhatian.

2.1.4.5 Dimensi Dan Indikator Motivasi

Indikator di bagi menjadi empat dimensi dimana kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan. Empat dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Abraham Maslow (2016:202, dimensi dan indikator motivasinya adalah.

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

3. Kebutuhan Sosial

Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atau prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian, serta efektivitas kerja seseorang.

5. kebutuhan aktualisasi diri

keinginan seseorang untuk menggunakan semua kemampuan dirinya untuk mencapai apapun yang mereka mau dan bisa dilakukan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan sebagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja). Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada hasil kerja pegawai yang di berikan.

Menurut Afandi (2018:83) menyatakan bahwa kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dan juga menurut Mangkunegara (2016:67) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Kasmir (2016: 183) menyatakan bahwa Kinerja adalah nilai dari perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap memenuhi tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik secara positif atau negatif terhadap memenuhi tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Ayu Susanto (2019:8-9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan Pegawai yang memiliki IQ dan kemampuan di atas rata-rata (IQ110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation* kerja). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi

(tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Adapun menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Rismawati dan Mattalata (2018:3) faktor- faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan
5. Hubungan mereka dengan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2016:67) yaitu :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan di pegawai terarah untuk mencapai suatu tujuan dalam oragnisasi (tujuan kerja).

2.1.5.3 Dimensi Dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2016:67), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja yaitu :

1. Kualitas Kerja
 - a. Kerapihan
 - b. Kemampuan
 - c. Keberhasilan.
2. Kuantitas Kerja
 - a. Kecepatan
 - b. Kepuasan
3. Tanggung Jawab
 - a. Hasil kerja
 - b. Sarana dan prasarana kerja
 - c. Pengambilan Keputusan.
4. Kerjasama
 - a. Jalin Kerjasama
 - b. Kekompakan.
5. Inisiatif
 - a. Kemandirian

Berdasarkan hasil pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas untuk berprestasi dalam bekerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut terdapat beberapa kumpulan penelitian terdahulu yang sudah penulis lakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|---|--|
| 1. | <p>Aris Hidayat Kurniawan Sri, Lestari Prasilowati (April 2019)</p> <p>Pengaruh Beban, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi</p> <p>Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol. 21 No. 01</p> | <p>Beban kerja berpengaruh kinerja kearah negarif , motivasi berpengaruh terhadap kinerja kearah positif, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja kearah positif.</p> | <p>Sama-sama meneliti motivasi, kinerja pegawai</p> | <p>Tidak meneliti beban dan kepuasan kerja</p> |
| 2. | <p>Jeky K R Rolos Sofia A P Sambul Wehelmina Rumawas (Tahun 2018)</p> <p>Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis vol.6 No.4</p> | <p>hasil beban kerja berpengaruh Kota, hal ini menjelaskan bahwa jika beban kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya beban kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan</p> | <p>Sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan</p> | <p>Tidak meneliti variabel beban kerja.</p> |
| 3. | <p>Peni Tunjungsari (Maret 2011)</p> | <p>Hasil analisis penelitian</p> | <p>Sama-sama melakukan</p> | <p>Tidak meneliti variabel</p> |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| | <p>Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung</p> <p>Jurnal Ekonomi, Vol. 1 No. 1</p> | <p>menunjukkan pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung menunjukkan tingkat hubungan sedang, dengan kontribusi pengaruhnya sebesar 34,3%, dan sisanya sebesar 65,7% yang dipengaruhi oleh faktor lain seperti, gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja, kompensasi, dan lain-lain.</p> | <p>penelitian variabel stres kerja</p> | <p>kepuasan kerja karyawan</p> |
| 4. | <p>Rocky Abang Dan Ni Putu Nursiani (2018)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Kantor Rektorat Universitas Nusa Cendana Kupang</p> <p>Journal Of Management (Sme's) Vol. 7, No.2, P225-246</p> | <p>menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen (beban kerja) terhadap variabel dependen (kinerja tenaga kependidikan) sebesar 32,9% atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (beban kerja) mampu menjelaskan 0,329 variabel dependen (kinerja tenaga kependidikan)</p> | - | <p>Tidak meneliti variabel beban kerja dan kinerja tenaga Pendidikan</p> |
| 5. | <p>Windri S. Sengkey, Ferdy Roring, Lucky O.H Dotulong (2017)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja</p> | <p>hasil penelitian ditemukan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun berbeda dengan lingkungan kerja pengaruh dari stress kerja adalah berpengaruh negatif. Hal ini berarti bahwa</p> | <p>Sama- sama melakukan penelitian stres kerja dan kinerja karyawan</p> | <p>Tidak meneliti variabel lingkungan kerja</p> |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| | <p>Karyawan Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5 No.3 Hal.4565-4574</p> | <p>ada hubungan berkebalik anantara stress kerja dan kinerja karyawan dimana, setiap peningkatan dari stress kerja akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan sebaliknya setiap penurunan stress kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.</p> | | |
| 6. | <p>Arif Firdaus (Februari 2017)</p> <p>Pengaruh Pemberian Insentif, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Pensiun Nasional (Bptn) Cabang Pekanbaru</p> <p>JOM Fekon Vol.4 No.1</p> | <p><i>The large number of such influence is 61.9%. Expected to companies in order to improve work discipline of its employees by providing attractive incentives, improving the competence of employees in the work and adjust the workload for employees.</i></p> | - | <p>Tidak meneliti beban kerja, variabel <i>insentif</i>, kompetensi, beban kerja, dan disiplin kerja</p> |
| 7. | <p>Haridiana Iswandani (Desember 2016)</p> <p>Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality Of Worklif</i>) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja</p> | <p>Beban kerja secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai terdapat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kerja dan beban kerja tidak berpengaruh secara</p> | <p>Sama-sama meneliti motivasi. kinerja karyawan</p> | <p>Tidak meneliti beban kerja, kualitas kehidupan kerja</p> |

| | | | | |
|-----|--|---|--|--|
| | <p>Karyawan Di Unit Operasional PT BNI (Persero),Tbk.</p> <p>Jurnal Eksekutif Volume 13 No. 2 Jurnal Eksekutif Volume 13 No. 2</p> | <p>signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kerja melalui kualitas kehidupan kerja</p> | | |
| 8. | <p>Syaifuddin Fahmi (2016)</p> <p>Pengaruh Stress Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Omega Mas Pasuruan.</p> <p>Jurnal Ekonomi Modernisasi Jeko Jem 107-116</p> | <p>Teknik analisis data yang digunakan beberapa regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres pekerjaan memiliki dampak negatif pada semangat kerja, konflik buruh memiliki dampak negatif pada semangat kerja dan konflik tenaga kerja adalah variabel yang paling dominan pengaruh pada semangat kerja.</p> | <p>Sama-sama meneliti variabel stres kerja</p> | <p>Tidak melakukan penelitian variabel konflik, semangat kerja</p> |
| 9. | <p>Putu Melati Purbaningrat Yo, Ida Bagus Ketut Surya (2015)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>E-Jurnal manajemen Unud Vol.4 No.5 1149-1165</p> | <p>Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja,bila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya.</p> | <p>Sama-sama meneliti variabel stres kerja</p> | <p>Tidak meneliti variabel beban kerja, kepuasan kerja</p> |
| 10. | <p>Yudha Adityawarman (April 2015)</p> | <p><i>To determine the influence of workload on the performance of employees of Bank</i></p> | <p>Sama-sama melakukan penelitian</p> | <p>Tidak meneliti beban kerja</p> |

| | | | | |
|-----|--|--|--|---|
| | <p>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot</p> <p>Jurnal Manajemen dan organisasi Vol VI, No.1</p> | <p><i>Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Krekot Branch, Structural Equation Modelling Method with Partial Least Square (PLS) is used. The results of the analysis reveal that the workload is positively and significantly influenced the performance of Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Krekot Branch employees at the 5% level of significance ($p = 0.10882$); thus, the initial hypothesis is accepted.</i></p> | <p>variabel kinerja karyawan</p> | |
| 11. | <p>Poundra Rizky Afrizal Mochammad Al Musadieq Ika Ruhana (Februari 2014)</p> <p>Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Taspen (Persero) Cabang Malang)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 8 No.1</p> | <p>Hal ini dibuktikan dengan mendapatkan Fperhitungan 41,986 lebih besar dari tabel F 3.275. Selain itu, diketahui bahwa sebagian kerja konflik (X1) dan efek negatif yang signifikan pada kepuasan kerja (Y). Hal ini dibuktikan dengan akuisisi tkalkulasi lebih besar dari ttable (-2,772 > 2,034) dan koefisien-0,300 dan nilainya negatif. Stres kerja (X2) memiliki efek negatif dan negatif yang signifikan pada <i>Job Satisfaction</i> (Y). Hal ini dibuktikan dengan akuisisi kalkulasi lebih besar dari ttable (-6,231 > 2,034) dan koefisien-0,312 dan nilainya negative</p> | <p>Sama-sama melakukan penelitian variabel stres kerja</p> | <p>Tidak melakukan penelitian variabel konflik kerja dan kepuasan kerja</p> |

| | | | | |
|-------------------|---|---|---|--|
| <p>12.</p> | <p>Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlitha, Tuty Sariwulan, Sri Indah Nikensari (2018) <i>The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfactin To Employee Performance Pt.Bank Xyz (Persero),Tbk</i></p> <p>Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 4,</p> | <p><i>The results of this study indicate that compensation has a positive and significant effect on work motivation,</i></p> <p><i>compensation has a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction,</i></p> <p><i>compensation has positive and significant effect on</i></p> <p><i>motivation has employee performance, work</i></p> <p><i>performance.positive and significant impact on performance employees and job</i></p> <p><i>satisfaction has a positive and significant effect on employee</i></p> | <p>Motivation, employee performance</p> | <p>The effect of compensation, employee and work satisfaction</p> |
| <p>13.</p> | <p>Lipsey Samuel Appiah Kwapong, Emmanuel Opoku and Fokuo Donyina (November 2015)</p> <p><i>The Effect Of Motivation On The Performance Of Teachcing Staff In Ghanaian Polytechnic S: The Modetaring</i></p> | <p><i>The study confirms a significant positive correlation between motivation and performance among teaching staff of Ghanaian polytechnics, $r(408) = .892, p < .05$. In this respect, motivation accounts for 79.5% of the variation in performance. Moreover, highest education attained and the research experience</i></p> | <p>Motivation on the performance</p> | <p>Teaching staff inghanian polytechnics, moderating role of education and research experience</p> |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--------------------------------------|
| | <p><i>Role Of Education And Research Experience</i></p> <p><i>Global Journal of Human Resource Management Vol.3, No.6, pp.30-43,</i></p> | <p><i>of teaching staff influence both motivation and performance. This means that teaching staff of polytechnics in Ghana can maximise their motivation and performance by improving their education and research experience</i></p> | | |
| 14. | <p>Aprilynn Clarissa Simatupang1, Putu Saroyeni P (June. 2018)</p> <p><i>The Effect Of Discipline, Motivation And Commitment To Employee Performance IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM) E-ISSN: 2278-487X P-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 6. Ver. I, PP 31-37</i></p> | <p><i>Motivation has a positive and significant effect on the performance of the employees of the Cenderawasih University Rectorate General Administration Bureau. Organizational commitment has a positive and significant impact on the performance of employees of the General Administration Bureau of Rectorate of Cenderawasih University.</i></p> | <p><i>Motivation, employee performance</i></p> | <p><i>Discipline, commitment</i></p> |
| 15. | <p>Belly Onanda (September 2015)</p> <p><i>The Effects Of Motivation On Job Performance A Case Study Of Kcbcoast Region International Journal of</i></p> | <p><i>The motivated employees under no circumstance will churn out decreased performance. The study therefore concluded that great strides be made to motivate all staff to enhance performance.</i></p> | <p><i>Motivation</i></p> | <p><i>Job performance</i></p> |

| | | | | |
|------------|--|---|--|---|
| | <i>Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 9</i> | | | |
| 16. | <p>Hashim Zameer Shehzad Ali, Waqar Nisar, Muhammad Amir (January 2014)</p> <p><i>The Impact Of The Motivation On The Employee's Performance In Beverage Industry Of Pakistan International journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol.4 No.1, pp 293-298</i></p> | <p><i>Purpose of present study is to explore the impact of motivation on employee's performance of beverage industry in Pakistan. The data for present study has been collected from five major cities of Pakistan using structured questionnaire. Results from present study explores that motivation plays a vital role toward the performance of employees in beverage industry of Pakistan.</i></p> | <p><i>Motivation, employee performance</i></p> | - |

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan

Paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara variabel stres kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil teoritis dan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja pegawai oleh Syaifuddin Fahmi (2016). Teknik analisis data yang digunakan beberapa regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres pekerjaan memiliki dampak negatif pada semangat kerja, konflik buruh memiliki dampak negatif pada semangat kerja dan konflik tenaga kerja adalah variabel yang paling dominan pengaruh pada semangat kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado Windri S. Sengkey, Ferdy Roring, Lucky O.H Dotulong (2017) Jurnal EMBA Vol.5 No.3 Hal.4565-4574 Hasil penelitian ditemukan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun berbeda dengan lingkungan kerja pengaruh dari stress kerja adalah berpengaruh negatif. Hal ini berarti bahwa ada hubungan berkebalik anantara stress kerja dan kinerja pegawai dimana, setiap peningkatan dari stress kerja akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai sebaliknya setiap penurunan stress kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kemudian hasil penelitian dari Poundra Rizky Afrizal Mochammad Al Musadieq Ika Ruhana (2014) Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap

Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Pt. Taspen (Persero) Cabang Malang), Jurnal Ekonomi Modernisasi Jeko Jem 12,3 (2016) 107-116. Hal ini dibuktikan dengan mendapatkan perhitungan 41,986 lebih besar dari tabel F 3.275. Selain itu, diketahui bahwa sebagian kerja konflik (X1) dan efek negatif yang signifikan pada kepuasan kerja (Y). Hal ini dibuktikan dengan akuisisi kalkulasi lebih besar dari ttable ($-2,772 > 2,034$) dan koefisien-0,300 dan nilainya negatif. Stres kerja (X2) memiliki efek negatif dan negatif yang signifikan pada *Job Satisfaction* (Y). Hal ini dibuktikan dengan akuisisi kalkulasi lebih besar dari tabel ($-6,231 > 2,034$) dan koefisien-0,312 dan nilainya negatif.

Selanjutnya hasil penelitian dengan judul Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung, Peni Tunjung Sari (Maret 2011) Jurnal Ekonomi, Vol. 1 No. 1, Maret 2011. Hasil analisis penelitian menunjukkan pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung menunjukkan tingkat hubungan sedang, dengan kontribusi pengaruhnya sebesar 34,3%, dan sisanya sebesar 65,7% yang dipengaruhi oleh faktor lain seperti, gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja, kompensasi, dan lain-lain.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia, sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu perusahaan karena untuk mencapai suatu tujuan perusahaan bergantung terhadap kinerja pegawainya.

Menurut Mc. Clelland dalam Malayu Hasibuan (2015:162), Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh pegawai karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Hasil penelitian dari Aris Hidayat Kurniawan Sri, Lestari Prasilowati Pengaruh Beban, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi, Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol. 21 No. 01 – April 2019. Beban kerja berpengaruh kinerja kearah negatif , motivasi berpengaruh terhadap kinerja kearah positif, kepuasan berpengaruh terhadap kinerja kearah positif.

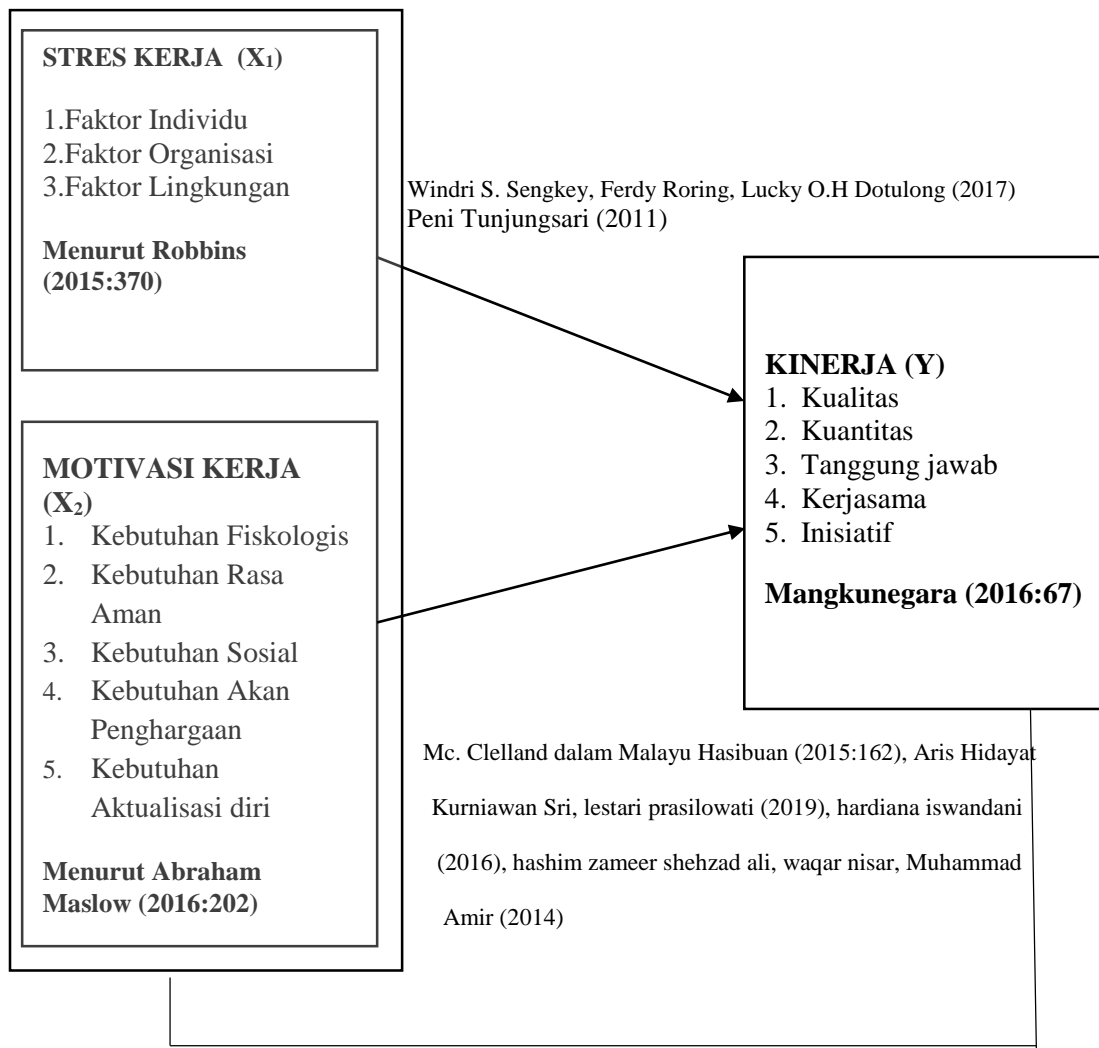
Kemudian hasil penelitian dari Haridiana Iswandani Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Worklif*) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Unit Operasional PT BNI (Persero),Tbk. Jurnal Eksekutif Volume 13 No. 2 Desember 2016. Beban kerja secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai,terdapat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kaerja dan beban kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kehidupan kerja

Kemudian hasil penelitian dari Hashim Zameer Shehzad Ali, Waqar Nisar, Muhammad Amir (January 2014) *The Impact Of The Motivation On The*

Employee's Performance In Beverage Industry Of Pakistan International journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol.4 No.1 January 2014, pp 293-298. Purpose of present study is to explore the impact of motivation on employee's performance of beverage industry in Pakistan. The data for present study has been collected from five major cities of Pakistan using structured questionnaire. Results from present study explores that motivation plays a vital role toward the performance of employees in beverage industry of Pakistan.

2.2.3 Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2015:67) didalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja merupakan hal yang sangat penting. Kinerja pegawai adalah kinerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap pegawai dituntut untuk dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan teori-teori, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan paradigma penelitian hubungan antara variabel beban kerja, stres kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.1 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Secara simultan
 - a. Terdapat pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja pegawai
2. Secara parsial

- a. Stres kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
- b. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

