# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERFIKIR

## 2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines,* dan *market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disesbut manajemen sumber daya manusia yang merupakan terjemahan dari man power management. Manusia yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutkan manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Menurut Armstrong (2018:28) menyatakan bahwa :

**Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana cara orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, tanggung jawab sosial perusahaan manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber sumber daya manusia (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, Kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan. Praktek sumber daya manusia memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan teori hubungan industrial teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek-proyek penelitian.**

Menurut Veithzal Rivai (2018:29) menyatakan bahwa :

**Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-*manage* (mengelola) sumber daya manusia.**

### 2.1.2 Fungsi Manajemen SDM

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, apabila memanfatkan fungsi-fungsi manajemen.

**Hasibuan (2003:21)** membagi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi 11 fungsi. Penjelasan singkat terkait 11 fungsi manajemen sumber daya manusia seperti dibawah ini:

1. **Perencanaan**

**Pada tahap awal fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia (pekerja/karyawan). Merencanakan tenaga kerja yang dibutuhkan atau karyawan perlu diperhatikan agar sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia juga perlu diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.**

1. **Pengorganisasian**

**Setelah dilakukan perencanaan akan sumber daya manusia pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah dilaksanakan pengorganisasian. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merancang susunan dari berbagai posisi dalam organisasi atau perusahaan seperti jabatan, personalia dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi atau perusahaan.**

1. **Pengarahan**

**Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.**

1. **Pengendalian**

**Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.**

1. **Pengadaan**

**Proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.**

1. **Pengembangan**

**Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.**

1. **Kompensasi**

**Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang satu ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikan kinerja karyawan.**

1. **Pengintegrasian**

**Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu- individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan. Lebih jauh kepentingan atau tujuan perusahaan dijadikan kepentingan bersama bagi tiap individu didalam perusahaan.**

1. **Pemeliharaan**

**Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan keloyalan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.**

1. **Kedisiplinan**

**Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.**

1. **Pemberhentian**

**Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan. Pematokan kontrak kerja juga dapat menjadi cambuk bagi karyawan lain untuk terus meningkatkan kapasitas dalam rangka mengembangkan suatu organisasi atau perusahaan yang ditempatinya.**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan dalam meningkatkan kinerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

### 2.1.3 Stress Kerja

Stres kerja adalah tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan pegawai. perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut Ivancevich dan Matterson (2018:255) menyatakan bahwa:

**Stress merupakan Respon adaptif, ditengahi oleh perbedaan individu yang merupakan suatu konsekuensi dari tindakan, situasi atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menetapkan tuntutan fisik dan psikologis yang berlebihan terhadap seseorang.**

Menurut Soesmalijah Soewondo (2018:255) menyatakan bahwa:

**Stress kerja merupakan suatu kondisi di mana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga menggunakan kondisi fisiolog, dan perilaku. Stress kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaan. Stres kerja merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.**

### 2.1.4 Penyebab Stress

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress dimana tergantung pada reaksi pekerja. Menurut **Lazarus (2018:255)** Stress hanya berhubungan dengan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kerja yang mempunyai bahaya atau ancaman. **Ivancevich dan Matterson (2018:255)** membagi sumber stress dalam lingkungan kerja sebagai berikut :

1. Stress yang bersumber dari lingkungan fisik (*physical environment stressor*)

Sumber stress ini mengacu pada kondisi fisik dalam lingkungan dimana pekerja harus beradaptasi untuk memelihara keseimbangan dirinya. Stress yang bersumber dari lingkungan fisik disini. Di antaranya adalah : kondisi penerangan di tempat kerja, tingkat kebisingan, keluasan wilayah kerja.

1. Stress yang bersumber dari tingkatan individu (*individual level stressor*)

Stress yang berkaitan dengan peran yang dimainkan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi seseorang di lingkungan kerjanya. Yang termasuk ke dalam sumber stress ini adalah:

1. Konflik peran (*role conflict*)

Kombinasi dari harapan dan tuntutan yang diberikan pada para pegawai atau anggota lain dalam organisasi yang menimbulkan tekanan disebut tekanan peran. Jika terdapat dua atau lebih tekanan peran, makan akan timbul konflik. Konflik peran ini bersifat objektif dan subjektif. Di sebut objektif jika seseorang menghadapi dua atau lebih tuntutan yang bertentangan. Di sebut subjektif jika seorang menghadapi ketidaksesuaian antara keinginan pribadi dengan tujuan serta nilai dirinya dengan tuntutan perannya.

1. Peran yang rancu/ tidak jelas (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan seseorang mengenai peran yang harus dilaksanakannya, baik yang berkaitan dengan tugas yang harus ia lakukan maupun dengan tanggung jawab sehubungan dengan posisinya.

1. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*)

Beban kerja ini dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Disebut kuantitatif jika seseorang menghayati terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan, atau karena keterbatasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Disebut kualitatif jika seseorang menghayati kurangnya kemampuan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan atau pekerjaan yang ia hadapi menuntut keahlian melebihi kemampuannya. Tingkat stress yang optimal menghadirkan keseimbangan akan tantangan, tanggung jawab dan *rewards*. Tanda-tanda beban berlebih (H. Suwatno, MSDM, 2018) diantaranya mudah tersinggung, kelelahan fisik dan mental.

1. Stress yang bersumber dari kelompok dan organisasi:
2. Stress yang bersumber dari kelompok

Stress disini bersumber dari hasil interaksi individu-individu dalam suatu kelompok yang disebabkan perbedaan-perbedaan di antara mereka, baik perbedaan sosial maupun psikologis. Stress yang bersumber dari kelompok, antara lain :

1. Hilangnya kekompakan kelompok (*lack of cohesiveness*)

Kecenderungan untuk Bersatu diantara anggota kelompok disebut sebagai kekompakan. Hilangnya kekompakan ini dapat mengakibatkan rendahnya moril kerja, tampilan kerja yang buruk serta perubahan fisik seperti tekanan darah yang meningkat.

1. Tidak adanya dukungan yang memadai (*group support*)

Yaitu dukungan dari sesame anggota kelompok, misalnya dalam membagi masalah. Setiap orang membutuhkan orang lain untuk mengevaluasi reaksi emosional mereka, demikian pula pada orang lain pada keadaan yang sama, akan memberikan informasi tentang respon yang sesuai. Dukungan kelompok dapat dipandang sebagai sumber yang dapat membantu seseorang dalam menghadapi stress.

1. Konflik intra dan inter kelompok

Yang dimaksud konflik disini dalaha adanya tindakan-tindakan yang bertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik dan stress terjadi jika antara individua tau satu hal terjadi pertentangan. Konflik yang timbul dalam hal ini dapat dibag menjadi :

* *Intragroup conflict* jika terdapat ketidaksesuaian antara anggota kelompok tentang bagaimana pemecahan suatu masalah. Konflik ini dapat disebabkan oleh adanya persepsi, pengalaman, nilai atau sumber informasi yang berbeda diantara mereka. *Interaction conflict* timbul jika terdapat pertentangan dianatara anggota kelompok.
* Intergroup conflict terjadi karena kurang adanya koordinasi yang baik dianatara beberapa kelompok, padahal kelompok-kelompok tersebut di dalam melaksanakan tugasnya bergantung dan berkomunikasi satu dengan yang lainnya.

1. Stress yang bersumber dari organisasi

Stress disini timbul dari keinginan-keinginan organisasi atau lembaga sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi atau lembaga tersebut. Macam-macam stress yang bersumber dari organisasi, antara lain :

1. Iklim organisasi. Suatu organisasi tidak hanya memiliki perbedaan dalam struktur fisik namun juga dalam sikap dan tingkah laku pekerjanya. Interaksi diantara individu, struktur kebijaksanaan dan tujuan organisasi secara umum disebut iklim organisasi yang bersangkutan. Iklim dapat mempengaruhi tingkah laku dianatara individu-individunya atau di antara kelompoknya dan juga interaksi di antara mereka. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat muncul berkaitan dengan penilaian iklim organisasi yang dirasakan pekerjanya.
2. Struktur organisasi. Stress yang timbul oleh bentuk struktur organisasi yang berlaku di lembaga yang bersangkutan. Apabila bentuk atau struktur organisasi kurang jelas dan dalam jangka waktu yang lama tidak ada perubahan atau pembaharuan, maka hal tersebut dapat menjadi sumber stress. Posisi individu dalam suatu struktur organisasi juga dapat menggambarkan bagaimana stress yang dialami.

### 2.1.5 Akibat Stress

Stress yang terjadi pada seseorang dapat diakibatkan baik fisik maupun non fisik **Stephen P. Robbins** mengelompokan konsekuensi atau akibat yang ditimbulakan oleh stress menjadi tiga klasifikasi yaitu:

1. **Gejala fisikologi**

**Dalam riset yang dilakukan Stephen menyimpulkan bahwa stress dapat memciptakan perubahan dalam metabolism, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.**

1. **Gejala psikologis**

**Secara psikologis stress dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Ini adalah efek yang paling sederhana dan paling jelas dari stress. Akibat atau gejala lain yang ditimbulkan misalnya, depresi, gelisah, ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda pekerjaan.**

1. **Gejala prilaku**

**Gejala stress yang dikaitkan dengan prilaku mencakup perubahan yang terjadi dalam produktifitas, absensi, dan tingkat keluar-masuknya keryawan merokok dan asumsi alcohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.**

Akibat stress banyak dan bermacam-macam. Ada yang Sebagian positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan berbahaya. Menurut **T. Cox** **(2018:260)** dalam buku Manajemen sumber daya manusia telah mengidentifikasikan efek dari stress yang muncul, yaitu :

1. **Dampak subjektif (*subjective effect*) Kekhawatiran/ kegelisahan, kelesuan, kebosanan, depresi, keletihan, frustasi, kehilangan kesabaran, perasan terkucil dan merasa kesepian.**
2. **Dampak prilaku (*behavioral effect*) Akibat stress yang berdampak pada prilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan prilaku impulsif.**
3. **Dampak kognitif (*cognitive effect*) Ketidakmampuan mengambil kepurusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/ rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/ kecaman dan hambatan mental.**
4. **Dampak fisiologis (*physiological effect*) Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.**
5. **Dampak Kesehatan (*health effect*) Sakit kepala dan migeain, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis.**
6. **Dampak organisasi (*organizational effect*) Produktivitas menurun/ rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.**

Stress mempunyai peranan yang begitu besar pengaruhnya yang dapat dirasakan oleh individu yang bersagkutan. Pengaruh langsung yang dirasakan oleh individu biasanya berupa kecemasan, mudah tersinggung, kesulitan konsentrasi, putus asa dan sedih. Menurut **Beehr dan Newman (2018:261)**, permasalahan psikologis ini salah satunya akan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

### 2.1.6 Pengukuran Stress

Dalam pengukuran penyebab stress baik *on the job* maupun *off the job* menurut **T. Hani Handoko (2000:200)** adalah dengan melihat kondisi yang terjadi pada karyawan tersebut yaitu sebagai berikut :

1. **Agresif**

**Suatu sikap yang mudah menyerang, dalam kondisi seperti ini tidak dapat menerima orang lain.**

1. **Tekanan**

**Kondisi kerja karyawan yang disebabkan banyaknya tuntutan pekerja yang harus segera diselesaikan.**

1. **Suntuk**

**Kondisi kerja karyawan yang disebabkan pekerjaan yang monoton dan meninginkan adanya perubahan.**

1. **Rasa tidak puas**

**Suatu kondisi pekerjaan yang tidak memenuhi harapan dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kondisi dan situasi.**

1. **Mudah terkejut**

**Kondisi karyawan yang selalu melamun yang disebabkan banyaknya masalah, baik dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan sehingga terkejut apabila mendapat sapaan dari rekan kerja.**

1. **Sulit berkonsentrasi**

**Kondisi yang disebabkan oleh ruang kerja yang tidak mendukung.**

1. **Depresi**

**Kondisi yang mempengaruhi kehidupan individu yang bersangkutan dan dapat menyerah pada upaya bunuh diri.**

1. **Sulit mengambil keputusan**

**Kondisi dimana karyawan yang sudah mengalami *overload* dikarenakan berbagai tuntutan pekerjaan sehingga sulit mengambil keputusan.**

1. **Mudah tersinggung**

**Kondisi perasaan seseorang yang mudah tersentuh emosional karena perlakuan tertentu dari seseorang.**

1. **Gelisah**

**Kondisi yang disebabkan adanya perasaan yang tidak enak baik dari dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan.**

1. **Pelupa**

**Kondisi adanya banyak masalah pekerjaan baik dari rekan kerja maupun pimpinan.**

1. **Pesimis**

**Kondisi pekerja yang disebabkan adanya tugas-tugas baru yang membuat patah semangat dalam mengerjakan tetapi masih tetap berusaha untuk menyelesaikan.**

### 2.1.7. Indikator Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi tegang yang tidak menyenangkan, karena seseorang secara subjektif merasa ada sesuatu yang membebaninya. Menurut **Robbins (2006)** stres kerja karyawan adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikkan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Indikator-indikator untuk mengukur stress kerja secara individu menurut **Robbins (2006:260) :**

1. **Tuntutan tugas**

**Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja,letak fisik.**

1. **Tuntutan peran**

**Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.**

1. **Tuntutan antar pribadi**

**Merupakan tekanan yang diciptakan pegawai lain.**

1. **Struktur organisasi**

**Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.**

1. **Kepemimpinan organisasi**

**Memberikan gaya manajemen pada organisasi.**

### 2.1.8 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. **Lawles and Poter (2018:196) Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta prilaku dan tindakannya.**

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang diterapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan penilaian kinerja yang obyektif bukanlah tugas dan proses yang sederhana, mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian. Bias penilaian tersebut, bisa menghasilkan hasil penilaian yang tidak cermat dan tidak tepat sasaran bagi perusahaan. sedangkan di sisi lain, perusahaan harus memperoleh informasi yang memdai terkait dengan kinerja karyawannya, sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan-keputusan strategis perusahaan, baik terkait dengan kebijakan umum perusahaan, maupun terkait dengan kebijakan pengembangan SDM.

### 2.1.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Dalam bukunya **T. Hani Handoko (2013:8)** menjelaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurutnya karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada empat faktor, yaitu:

1. **Motivasi kerja**

**Suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat atau lemahnya motiasi kerja seseorang karyawan ikut menentukan besar kecil prestasinya.**

1. **Kepuasan kerja**

**Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka.**

1. **Tingkat stres karyawan**

**Menunjukan bahwa karyawan mengalami tingkat tekanan atau suatu keadaan menyebabkan tidak nyamannya dalam melakukan pekerjaan.**

1. **Kompensasi**

**Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program kompensasi sangat penting bangi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Selain itu kompensasi sebagai upaya memberikan keadilan kepada karyawan.**

### 2.1.10 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut **Wether dan Davis (2018:197)** Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

1. ***Performace Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.**
2. ***Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.**
3. ***Compensation Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demantion.**
4. ***Training and Develeopment needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.**
5. ***Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.**
6. ***Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.**
7. ***Informational Inaccuracies* and *Job-Design Errors*. Membbantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan system informasi manajemen sumber daya manusia.**
8. ***Equal Employment Opportunity.* Menunjukan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.**
9. ***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 penilaian kinerja, faktor-faktor elsternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.**
10. ***Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.**

Menurut **Milkovich (2018:198)** menyatakan bahwa :

**Penilaian kinerja ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *reward* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan.**

### 2.1.11 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Memang, untuk mencapai komitmen organisasional yang kuat dan kinerja yang baik, anggota organisasi harus merasa terpanggil dan kokoh kewargaannya didalam organisasi dan merasa memiliki organisasi. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugastugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Indikator- indikator untuk mengukur kinerja secara individu menurut **Robbins (2006:260)** yaitu:

1. **Kualitas**

**Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.**

1. **Ketepatan waktu**

**Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.**

1. **Kuantitas**

**Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.**

1. **Efektivitas**

**Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.**

1. **Kemandirian**

**Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.**

### 2.1.12 Keterkaitan antara Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Stress yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap kinerja. Pada tingkat tententu stress itu perlu. Apabila tidak ada stress dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Sebaliknya dengan adanya stress, karyawan merasa perlu mengarahkan segala kemampuannya untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Bagi seorang pemimpin tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stress yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar.

Menurut **Stephen P. Robbins (2003:193)** menyatakan bahwa :

**Stres berpengaruh pada prestasi kerja, ini dibuktikan dengan hubungan U terbalik antara stress kerja dan prestasi kerja. Dibawah ini hubungan stress dan prestasi kerja yang digambarkan U terbalik.**

# Gambar 2.1

# Hubungan U terbalik antara Stres dan kinerja

Sumber Gambar . Stephen P. Robbins

Logika yang mendasari U terbalik itu adalah bahwa stress pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan mengakibatkan kemampuan untuk berkreasi, pada saat itu individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensuf, atau lebih cepat. Tetapi bila stress itu lebih banyak akan mengakibatkan kinerja menjadi rendah atau menurun.

Pola U terbalik ini juga menggabarkan reaksi terhadap stress sepanjang waktu dan terhadap intensitas stress, artinya stress tingkah sedang justru dapat berpengaruh negatif pada kinerja atau prestasi jangka panjang karena intensitas stress yang berkelanjutan itu dapat meruntuhkan individu dan melemahkan sumber daya energinya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penyusunan penelitian ini, peneliti membutuhkan penelitian yang telah ada atau yang sudah dibuat terlebih dulu sebagai pembanding dengan penelitian sejenis yang akan dilakukan untuk menjadikan sebagai acuan agar dapat membuat penelitian yang lebih baik kedepanya. Beberapa hal yang akan dibahas dalam *review p*enelitian ini diantaranya adalah judul penelitian, teori penelitian,dan persamaan serta perbedaan dari penelitian yang dibuat. Peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya :

1. Hasil penelitian **Noor’aini Aslihah (2015)**

Peneliti Noor’aini Aslilah (2015), berjudul “pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan”. Penelitian ini dilaksanakan di Koprasi Syari’ah Binama Semarang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, hasil pengujian secara parsial (Uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel stres kerja individu terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Atau dengan kata lain H1 yang berbunyi “Ada pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja individu terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syari’ah Binama Semarang dan berdasarkan hasil pengujian secara parsial (Uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel stres kerja organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesa kedua yang berbunyi “Ada pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syari’ah Binama Semarang.

1. Hasil penelitian **Edi Sutrisno (2014)**

Penelitian Edi Sutrisno (2014), berjudul “pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan”. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Demak.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, berdasarkan hasil Analisa data maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut ini :

1. Hasil uji analisis pada pengujian data hipotesis terlihat bahwa stress kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan si MAN Demak. Hal ini disebabkan karena kualitas pegawai di MAN Demak memiliki karakteristik dan semangat kerja mereka tinggi. Terbukti dengan angka f hingga lebih kecil daripada f tabel.
2. Deskripsi mengenai jawaban responden terhadap variabel stress kerja bedasarkan uji validitas dan reabilitas menunjukan bahwa stress kerja terhadap kinerja para karyawan di MAN Demak berada pada daerah negative. Artinya stress kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan kerja baik secara instan maupun target kerja. Hal ini ditandai oleh adanya semangat kerja, karyawan dapat bekerja sama dengan dengan lebih baik sehingga kinerja karyawan akan mningkat. Hal ini ditandai dengan tingkat absensi yang baik (disiplin) sehingga kinerja terjaga, Kerjasama dengan rekan sekerja sehingga kinerja dapat tercapai, iklim/ lingkungan kerja mendukung, rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan negativ mereka yang harus diwujudkan secara negative-sama pula, serta rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh responden.
3. Hasil Penelitian **Dinda Lupitasari (2019)**

Penelitian Dinda Lupitasari, berjudul : “Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada salon Rere kota Bandung”.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, mengenai motivasi terhadap stres kerja karyawan Salon Rere Kota Bandung, maka setelah dianalisis peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Stres kerja di Salon Rere Kota Bandung dalam kategori cukup baik, artinya perusahaan sudah cukup baik memberikan beban tugas kepada para karyawan. Selain tuntutan tugas, kondisi pekerjaan pun sudah cukup baik. Seperti tempat kerja yang nyaman, kondisi peralatan yang berkualitas, serta hubungan antar pimpinan yang baik. Tetapi perusahaan masih harus memperhatikan keadaan karyawan agar tidak menimbulkan stres pada saat bekerja agar kinerja tetap terjaga.
2. Adapun kinerja karyawan di Salon Rere Kota Bandung secara keseluruhan dalam melaksanakan pekerjaannya termasuk dalam kategori yang baik. Namun, masih ditemukan adanya masalah kinerja karyawan pada efisiensi kerja masih belum bisa mengoptimalkan dalam pencapaian hasil pekerjaan dan ketepatan waktu yang kurang sesuai dengan sandar kerja yang telah ditentukan.
3. Berdasarkan hasil pengujian statistik diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 63,4% yaitu pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dan sisanya sebesar 36,6% variabel kinerja karyawan diberikan oleh faktor-faktor lain yang tidak teridentifikasi. Artinya, stres kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

# Tabel 2.1

# Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

| **No** | **Nama penulis dan judul** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Noor’aini Aslilah (2015) Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada Koprasi Syari’ah Binama Semarang | Variabel Stres dan Kinerja | Objek penelitian yang dilakukan berbeda yaitu Koprasi Syari’ah Binama Semarang |
| 2 | Edi Sutrisno (2014) Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada Madrasah Aliyah Negeri Demak | Variabel Stres dan Kinerja | Metode penelitian yang dilakukan berbeda yaitu metode sebab akibat  Objek penelitiannya juga berbeda yaitu Madrasah Aliyah Negeri Demak. |
| 3 | Dinda Lupitasari (2019) Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada Salon Rere kota Bandung | Variabel Stres dan Kinerja  Metode penelitian deskriptif analisis | Objek yang diteliti berbeda yaitu di Salon Rere kota Bandung |

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan kerangka untuk mengalirkan jalan pikiran yang logis (*logical construct*). Dengan perkataan lain, Menyusun kerangka pemikiran sesungguhnya diarahkan untuk menjawab secara rasional atas masalah yang telah dirumuskan. Selain itu, kerangka pemikiran juga harus mencerminkan hubungan antar variabel yang diteliti.

Menurut **Ivancevich dan Matterson (2018:255)** menyatakan bahwa :

**Stress merupakan Respon adaptif, ditengahi oleh perbedaan individu yang merupakan suatu konsekuensi dari tindakan, situasi atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menetapkan tuntutan fisik dan psikologis yang berlebihan terhadap seseorang**.

Adapun pengertian stres kerja adalah perasaan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang disebabkan karena adanya stresors (sumber-sumber stres) yang datang dari lingkungan kerja seperti, faktor lingkungan, faktor organisasi dan individu. Menurut **Robbins** **(2006:260)** indikator stres kerja adalah sebagai berikut:

* + - 1. **Tuntutan tugas**

**Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja,letak fisik.**

* + - 1. **Tuntutan peran**

**Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.**

* + - 1. **Tuntutan antar pribadi**

**Merupakan tekanan yang diciptakan pegawai lain.**

* + - 1. **Struktur organisasi**

**Gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab.**

* + - 1. **Kepemimpinan organisasi**

**Memberikan gaya manajemen pada organisasi.**

Stres terlalu tinggi akan dapat menurunkan kinerja, mengganggu pelaksanaan pekerjaan seseorang. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Menjadi tidak mampu mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur atau tidak disiplin. Paling ekstrim atau parah adalah prestasi kerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau melarikan diri dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.

Stres yang teratasi dapat menimbulkan gejala badaniah, emosional dan gejala sosial, dapat ringan, sedang dan berat. Gejala badan meliputi: sakit kepala, sakit maag, mudah kaget (berdebardebar), banyak keluar keringat dingin, gangguan pola tidur, lesu letih, kaku leher, gangguan psikoseksual, nafsu makan menurun, mual, muntah, gejala kulit, berbagai macam- macam gangguan menstruasi dan sejumlah gejala lainnya.

Gejala emosional misalnya, pelupa, sukar berkonsentrasi, sukar mengambil keputusan, cemas, was-was, khawatir, murung, mudah marah, atau jengkel, pikiran bunuh diri, gelisah, pikiran putus asa, dan sebagainya.

Gejala sosial misalnya, makin banyak merokok, minum, makan, sering mengontrol jendela menarik diri dari pergaulan sosial, mudah bertengkar, membunuh dan lain sebagainya.

Dari berbagai gejala tersebut pada umumnya akan mendapatkan berbagai gejala yang tidak normal pada diri seseorang atau karyawan yang mengalami stres tidak teratasi. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada giliranya berpengaruh pada prestasi kerja.

Menurut **Lawles and Poter (2018:196)** menyatakan bahwa :

**Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta prilaku dan tindakannya.**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Menurut **Robbins (2006:260)** indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

* + - * 1. **Kualitas**

**Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.**

* + - * 1. **Ketepatan waktu**

**Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.**

* + - * 1. **Kuantitas**

**Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.**

* + - * 1. **Efektivitas**

**Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.**

* + - * 1. **Kemandirian**

**Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.**

Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dipercaya oleh tim manajerial untuk mengontrol sumber daya manusia yang berkualitas. Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan kinerja yang memuaskan.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Secara konseptual, hipotesis diterjemahkan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah tersebut telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada landasan teoritik yang dianggap relevan, dan belum berdasarkan pada hasil empirik yang dikuatkan oleh data-data dan fakta yang valid dan reliabel. Hasil empiris yang dimaksud adalah hasil penelitian sesuai dengan prosedur penelitian secara ilmiah. Dengan perkataan lain, hipotesis merupakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, yang belum dijawab secara empirik, **Dr. Iwan Satibi, M.Si (2011 : 67)**.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang sudah diuraikan, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : **Terdapat Pengaruh Positif Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Milan Jaya Pratama Bandung.**

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka peneliti akan mengemukakan definisi oprasionalnya sebagai berikut :

1. Pengaruh positif dalaha kemampuan untuk melakukan sesuatu yang dapat memberi perubahan kepada yang lain.
2. Stress kerja adalah suatu kondisi di mana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisikologis, dan perilaku.
3. Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Penilaian terhadap kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Melengkapi hipotesis di atas maka peneliti mengemukakan hipotesis statistik sebagai berikut :

1. Ho : rs < 0 Tidak terdapat pengaruh yang positif antara stres terhadap kinerja karyawan PT. Milan Jaya Pratama (Miko Mall).
2. H1 : rs > 0 Terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Milan Jaya Pratama (Miko Mall).
3. Rs, sebagai symbol untuk mengukur eratnya hubungan dua variabel penelitian yaitu Stres kerja (X) terhadap Kinerja (Y).
4. Titik krisis digunakan untuk pengertian batas antara signifikan dengan non signifikan tentang suatu nilai yang telah dihitung, berdasarkan jumlah responden.
5. Alpha (.) yaitu tingkat keabsehan validitas dengan derajat kepercayaan 95% dengan tingkat kekeliruan sebesar 5% atau a = 0,05. Apabila terjadi kesalahan atau kekeliruan dalam analisis tersebut yang dotoleransi hanya sampai 5%.