

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Beban Kerja

###### 2.1.1.1. Pengertian beban kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Teknik analisis beban kerja (*workload analysis*) memerlukan penggunaan rasio atau pedoman staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun jenis pegawai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasional. Menurut Menurut Sutarto (2006) beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur.

Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan

merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alas untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia (Menpan, 1997, dalam Utomo, 2008).

Pengertian beban kerja lainnya yaitu menurut Munandar (2001), memberikan pengertian mengenai beban kerja seperti berikut: Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebihan/terlalu sedikit 'kualitatif', yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja. Sedangkan pendapat lain yang menyatakan pendapat beban kerja yang menekankan kepada tuntutan tugas yang harus dikerjakan pegawai menurut Tarwaka (2011) beban kerja

merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Dari berbagai definisi diatas, dapat diambil kesimpulan, beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah pegawai maupun tipetipe pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Langkah pertamanya adalah mengidentifikasi seberapa banyak keluaran (*output*) yang hendak dicapai organisasi. Hal ini selanjutnya diterjemahkan ke dalam jumlah jam kerja karyawan pada setiap kategori pekerjaan yang akan diperlukan untuk mencapai tingkat keluaran (*output*) tersebut.

#### **2.1.1.2. Dampak beban kerja**

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik atau sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan, rasa monoton Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Dampak negatif dari kelebihan beban kerja menurut Prihatini (2007) beban

kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan tenaga kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai. Dampak negatif tersebut adalah:

- 1) Kualitas kerja menurun. Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga hasil kerja tidak sesuai dengan standar.
- 2) Keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.
- 3) Kenaikan tingkat absensi. Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara

potensial membahayakan pekerja. Beban kerja yang berlebihan atau rendah dapat menimbulkan stress kerja (Suyanto, 2008).

### **2.1.1.3. Faktor-faktor yang dipengaruhi beban kerja**

Selain adanya dimensi-dimensi beban kerja, juga terdapat faktor faktor yang mempengaruhi beban kerja pegawai seperti yang diungkapkan oleh Manuaba dalam Tarwaka (2011) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
  - a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas- tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.
  - b) Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
  - c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
- 2) Faktor internal Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut Strain , berat ringannya strain dapat dinilai baik secara

obyektif maupun subyektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Sama halnya dengan menurut Prihatini (2007), menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
  - a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
  - b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
  - c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut wring stresor.
- 2) Faktor internal Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif

maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Menurut Munandar(2001), mengklasifikasikan indikator beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

- 1) Tuntutan Fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi mental dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.
- 2) Tuntutan tugas Kerja shif/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua katagori yaitu:
  - a) Beban kerja terlalu banyak/sedikit “ Kuantitatif” yang timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
  - b) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau

melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

#### **2.1.1.4. Indikator beban kerja**

Dalam melaksanakan serangkaian tugas, wewenang dan tanggung jawab organisasi perlu menerapkan ketepatan beban kerja dengan cara memerinci dan mengelompokkan aktifitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lainnya untuk dilakukan oleh pegawainya, di mana variabel beban kerja dibagi lagi menjadi tiga sub variabel yaitu kinerja yang optimal, peningkatan permintaan beban kerja, dan penurunan permintaan beban kerja. Beban kerja artinya setiap pegawai karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang pegawai tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik.

Menurut Purwanto (2012) Indikator dari beban kerja meliputi:

- 1) Beban kerja kuantitatif, meliputi 1) Melakukan tugas terlalu banyak.  
2) Melakukan tugas dengan desakan waktu.
- 2) Beban kerja kualitatif , meliputi 1) Tidak mampu melakukan suatu tugas. 2) Tugas yang dilakukan tidak sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Tarwaka (2011) ukuran yang digunakan untuk menganalisis beban kerja mempunyai tiga ukuran yaitu Beban waktu (*Time load*), Beban Usaha Mental (*mental effort load*), Beban tekanan Psikologis (*psychological*



*stress load*). Dari teori-teori tentang beban kerja Pegawai tersebut maka dapat diambil kajian indikator-indikator dari ketiga dimensi beban kerja yaitu :

- 1) beban waktu (*time load*) yaitu kesesuaian waktu kerja, waktu luang lebih sempit, pemanfaatan waktu efektif, dan bekerja sesuai rencana.
- 2) Beban usaha mental (*mental effort load*) adalah konsentrasi dalam bekerja, siap menerima tantangan beban kerja, dan menikmati tugas pekerjaan.
- 3) beban tekanan Psikologis (*Psychological stress Load*) yaitu selalu kebingungan dalam menjalankan tugas kerja, frustrasi terhadap pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan, siap menerima resiko, selalu gelisah jika pekerjaan tidak selesai tepat waktu, dan sering kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.

Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada banyak pekerjaan yang harus dikerjakan.

- 1) Penumpukan beban kerja
- 2) Tugas melebihi job deskripsi
- 3) Beban pekerjaan terus meningkat

Beban kerja terlalu sedikit dapat menyebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarahkan semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja, karena pegawai akan merasa bahwa dia tidak maju-maju dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan keterampilannya. Oleh karena itu indikator-indikator beban kerja adalah:

- 1) Tekanan pekerjaan
- 2) Keluasan job desk
- 3) Target kerja
- 4) Resiko kerja
- 5) Keluasan tanggung jawab

## **2.1.2. Kemampuan Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian kemampuan kerja**

Istilah kemampuan kerja atau kinerja merupakan pengalih bahasaan dari kata “*performance*”. *Performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi (Ruky, 2002). Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003).

Pendapat lain mengatakan bahwa kemampuan kerja adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat

melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut (Robbins, 2001) .

Fungsi operasional manajemen kemampuan kerja merupakan fungsi pengembangan, karena dalam fungsi ini pengembangan kemampuan kerja karyawan sangat diperhatikan. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap mutu atau bobot hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Hal ini dapat dimengerti karena dalam kemampuan kerja terdapat berbagai potensi kecakapan, keterampilan, serta potensi yang lain yang mendukung yang tercermin dalam kondisi fisik dan psikis. Dengan demikian konsep kemampuan kerja mengandung pengertian kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Kemampuan kerja sangat menentukan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi tersebut. Keberhasilan dan kecakapan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting bagi seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Merujuk dari beberapa teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya, dimana dapat terbentuk dari pendidikan dan latihan, inisiatif, dan pengalaman kerja yang diperoleh baik di dalam maupun di luar instansi tempat dia bekerja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan seseorang akan tercermin pada pengetahuan dan kecakapan yang dimilikinya

dengan didukung oleh kondisi fisik dan psikisnya. Oleh karena itu untuk melaksanakan suatu pekerjaan tidak cukup kalau hanya memiliki pengetahuan dan kecakapan saja, tetapi harus didukung juga oleh kemampuan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan tersebut,

#### **2.1.2.2. Penilaian kemampuan kerja**

Penilaian kemampuan kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kemampuan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap kemampuan dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten. Penilaian kemampuan merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kemampuan ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean, 2002). Tahapan pada proses penilaian meliputi:

##### **1) Identifikasi**

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.

Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2) Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

3) Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kemampuan karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

4) Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap kemampuan kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan. kemampuan kerja dihasilkan oleh adanya 2 (dua) hal, yaitu:

- a) Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
- b) Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).

### 2.1.2.3. Cara meningkatkan kemampuan kerja

Kemampuan pegawai akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi. Selain tingkat pendidikan dan pengalaman untuk meningkatkan kemampuan seseorang dapat ditempuh melalui pendidikan dan pelatihan, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan akan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu bisa menjadi lebih cepat dan lebih baik. Dengan adanya latihan-latihan yang memungkinkan pegawai mendapatkan keterampilan lain yang lebih banyak, dengan demikian dapat meningkatkan pengetahuan mereka untuk mentransfer dan meningkatkan kecakapan kerja. Untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai ada tiga komponen yang meliputi :

- 1) Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan jasmani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki pertumbuhan fisik dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan kerjanya.
- 2) Upaya bukan hanya terbatas pada kemampuan ratio dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental

dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.

- 3) Upaya agar seseorang setelah memiliki kemampuan kerja adalah mempekerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

Menurut Robbins (2003) melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

- 2) Kemampuan Fisik

Kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan yang sempurna.

Dilema utama yang dihadapi oleh para atasan yang menggunakan uji kemampuan mental untuk seleksi, promosi, pelatihan dan keputusan personal yang sempurna adalah bahwa mereka mempunyai dampak negatif pada kelompok-kelompok ras atau etnik. Kemungkinan besar bekerja

pegawai yang lebih tinggi dicapai bila manajemen telah memastikan kemampuan dan kemudian menjamin bahwa pegawai dalam pekerjaannya mempunyai kemampuan.

#### **2.1.2.4. Indikator kemampuan kerja**

Seorang karyawan mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang ada di bawah ini. Indikator kemampuan kerja adalah sebagai berikut (Winardi, 2002) :

- 1) Keterampilan (*Skill*) adalah keterampilan dan kecakapan pegawai sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimilikinya. Indikator Skill meliputi: mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan mengoperasikan komputer.
- 2) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan, pengalaman, dan pelatihan di bidang kerjanya. Indikator knowledge meliputi: Berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya dan sering mengikuti pelatihan di bidangnya.
- 3) Pengalaman Kerja (*Work Experience*) adalah pengalaman kerja yang dimiliki setiap individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi untuk mencapai tujuan. Indikator pengalaman kerja meliputi: Menguasai pekerjaan dengan baik, frekuensi kepindahan tempat kerja tinggi.



Sedangkan menurut Sutermeister (1976) dalam Sariyathi (2003), beberapa indikator kemampuan kerja pegawai adalah faktor penting dalam meningkatkan produktifitas kerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki seseorang. Pengetahuan dan keterampilan sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan latihan.

1) Pengetahuan diukur dengan indikator-indikator, yaitu:

- Tingkat pendidikan formal yang dimilikinya
- Pelatihan teknis yang pernah diikutinya
- Kemampuan menguasai pekerjaan.

2) Keterampilan diukur dengan indikator-indikator, yaitu:

- Petunjuk teknis pekerjaan
- Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk mengetahui seseorang pegawai mampu atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya dapat kita lihat melalui beberapa indikator yang ada di bawah ini. Menurut Robbins (2003) indikator kemampuan kerja adalah sebagai berikut

1) Kesanggupan kerja

Kesanggupan kerja pegawai adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

## 2) Pendidikan

Pendidikan adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Oleh karena itu indikator dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan kerja karyawan adalah:

- 1) Keterampilan menyelesaikan dan menjalankan pekerjaan
- 2) Membuat variasi dan inovasi
- 3) Pengetahuan atas pekerjaan
- 4) Pengetahuan atas resiko kerja
- 5) Kemampuan membuat keputusan

### 2.1.3. Stres Kerja

#### 2.1.3.1. Pengertian stres kerja

Menurut Anoraga (2009), secara sederhana stres merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan terancam (*fight or flight*) sehingga jadi sebenarnya stres adalah sesuatu yang alamiah. Sedangkan Menurut Rivai dan Sagala (2011), stres sebagai istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, *anxieti*, kemurungan, dan hilangnya daya. Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses pikir, dan kondisi seorang karyawan.

Pendapat Mangkunegara (2011) stres kerja adalah perasaan tertekan yang di alami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan gangguan pencernaan.

Menurut bidang ilmu fisik, stres diartikan sebagai suatu kekuatan yang menyebabkan tubuh mengalami ketegangan. Dalam ilmu biologi, stres didefinisikan sebagai perubahan dalam fungsi fisiologis. Berikutnya dalam bidang ilmu psikologi, stres merupakan bagian dari hasil interaksi organisme dengan lingkungannya. Bila ditinjau dari segi psiko-fisiologis, stres diartikan sebagai stimulus yang memperdaya dan menimbulkan ketegangan, sehingga tidak mudah diakomodasi oleh tubuh. Stres ini akan muncul dalam bentuk gangguan kesehatan.

Mengacu pada konsep dr. Hans Selye tentang *General Adaptation Syndrome* (GAS), tahap pertama dari GAS ini disebut "*Alarm stage*" atau peringatan. Tahap ini ditandai dengan diaktifkannya sistem saraf simpatis oleh munculnya situasi yang menekan, yang menyebabkan detak jantung makin cepat, berkeringat, serta peningkatan kekuatan otot dan respon fisiologis lainnya, sehingga tubuh akan siap melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi situasi. Tahap kedua disebut dengan "*Resistance stage*" atau perlawanan. Beberapa bagian atau organ tubuh tertentu yang dibutuhkan pada tahap ini mulai diaktifkan untuk menghadapi stresor, baik untuk melawan/menarik diri. Besarnya penolakan terhadap

suatu stresor lain yang tidak saling berhubungan berbeda. Meskipun secara fisik tampak baik-baik saja, pertahanan tubuh individu sebenarnya terkikis. Inilah sebabnya individu yang mengalami ketegangan emosi menjadi lemah terhadap penyakit fisik atau gangguan lain. Akhirnya apabila ketegangan yang harus dihadapi sangat besar atau berlangsung dalam jangka waktu lama, maka individu akan mengalami tahap terakhir yang di sebut dengan "*Exhaustion*" atau kelelahan. Tahap ini karena tubuh tidak sempat memperbaiki kondisinya. Hal ini dapat mengakibatkan kematian.

Dari uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi yang dinamik yang didalamnya individu yang sedang menghadapi ketegangan atau tekanan emosional, peluang, kendala atau hambatan dan tuntutan yang besar yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang dengan apa yang diinginkannya dan hasil yang dipersepsikan tidak pasti tetapi penting. Masalah stres kerja di dalam organisasi/perusahaan menjadi gejala yang sangat penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stress kerja tersebut seseorang menjadi cemas, ,erasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi dan proses berfikir. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stress kerja karyawan mengalami gejala stress yang dapat mengancam atau mengganggu pelaksanaan kerja, seperti mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks, emosi tidak stabil, sikap tidak mampu bekerja sama, sampai kesulitan dalam tidur.

### 2.1.3.2. Tahap-tahap stres

Menurut Hans Selye (1950) stress adalah respon tubuh yang bersifat non-spesifik terhadap setiap tuntutan beban di atasnya. Selye memformulasikan konsepnya dalam *General Adaptation Syndrome (GAS)*. GAS ini berfungsi sebagai respon otomatis, respon fisik, dan respon emosi pada seorang individu. Selye mengemukakan bahwa tubuh kita bereaksi sama terhadap berbagai stressor yang tidak menyenangkan, baik sumber stress berupa serangan bakteri mikroskopi, penyakit karena organisme, perceraian ataupun banjir. Model GAS menyatakan bahwa dalam keadaan stress, tubuh kita seperti jam dengan system alarm yang tidak berhenti sampai tenaganya habis. Menurut Jeffrey, Spencer dan Beverly (2002) Respon GAS ini dibagi dalam tiga fase, yaitu:

- 1) Reaksi waspada (*alarm reaction stage*) Adalah persepsi terhadap stressor yang muncul secara tiba-tiba akan munculnya reaksi waspada. Reaksi ini menggerakkan tubuh untuk mempertahankan diri. Diawali oleh otak dan diatur oleh sistem endokrin dan cabang simpatis dari sistem saraf autonom. Reaksi ini disebut juga reaksi berjuang atau melarikan diri (*fight-or-flight reaction*).
- 2) Reaksi Resistensi (*resistance stage*) Adalah tahap di mana tubuh berusaha untuk bertahan menghadapi stres yang berkepanjangan dan menjaga sumber-sumber kekuatan (membentuk tenaga baru dan memperbaiki kerusakan). Merupakan tahap adaptasi di mana

sistem endokrin dan sistem simpatis tetap mengeluarkan hormon-hormon stres tetapi tidak setinggi pada saat reaksi waspada.

- 3) Reaksi Kelelahan (*exhaustion stage*) Adalah fase penurunan resistensi, meningkatnya aktivitas para simpatis dan kemungkinan deteriorasi fisik. Yaitu apabila stresor tetap berlanjut atau terjadi stresor baru yang dapat memperburuk keadaan. Tahap kelelehanditandai dengan dominasi cabang parasimpatis dari ANS. Sebagai akibatnya, detak jantung dan kecepatan nafas menurun. Apabila sumber stres menetap, kita dapat mengalami ”penyalit adaptasi” (*disease of adaptation*), penyakit yang rentangnya panjang, mulai dari reaksi alergi sampai penyakit jantung, bahkan sampai kematian.

Setiap orang memiliki batas toleransi terhadap situasi stres. Tingkat stres yang dapat diatasi oleh seseorang sebelum perasaan stres terjadi disebut sebagai ambang stres. Pada orang tertentu akan mudah sekali merasa sedih atau kecewa karena masalah yang sepele namun sebaliknya, beberapa orang justru bersikap dingin, cuek, tenang, dan santai. Hal ini disebabkan kepercayaan diri mereka atas kemampuan untuk mengatasi stres. Mereka hanya merasa sedikit stres sekalipun sumber stres mereka besar Seperti telah diungkapkan diatas, setiap orang memiliki reaksi terhadap stres yang berbeda beda. Meyer Friedman dan Rosenman dalam Munandar (2008) membedakan dua tipe karyawan dalam menghadapi stres kerja. Kedua tipe tersebut adalah:

- 1) Tipe A. Karyawan tipe A digambarkan sebagai karyawan yang memiliki derajat dan intensitas tinggi untuk ambisi, dorongan untuk pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*), kebersaingan (*competitiveness*) dan keagresifan. Karyawan tipe A memiliki paksaan untuk bekerja lebih, selalu bergelut dengan batas waktu, dan sering menelantarkan aspek-aspek lain dari kehidupan seperti keluarga, kejaran sosial (*social pursuits*), kegiatan-kegiatan waktu luang dan rekreasi.
- 2) Tipe B. Orang tipe B merupakan mereka yang lebih dapat bersikap santai dan tenang (*easygoing*). Mereka menerima situasi yang ada dan bekerja dengan situasi tersebut dan bukan berkompetisi. Orang-orang seperti ini bersikap santai sehubungan dengan tekanan waktu, sehingga mereka cenderung kurang mempunyai masalah yang berkaitan dengan stres.

Menurut Van Ambreg (dalam Hawari, 2001) dalam penelitiannya membagi tahapan-tahapan stres sebagai berikut:

- 1) Stres Tahap I Tahap ini merupakan tahapan stres paling ringan, dan biasanya disertai dengan perasaan-perasaan sebagai berikut: a. Semangat bekerja besar, berlebihan (*over acting*). b. Penglihatan “tajam” tidak sebagaimana biasanya. c. Merasa mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya, namun tanpa disadari cadangan energy dihabiskan (*all out*) disertai rasa gugup yang berlebihan pula. d. Merasasenang dengan pekerjaan itu dan semakin

bertambah semangat, namun tanpa disadari cadangan energi semakin menipis.

- 2) Stres Tahap II Dalam tahapan ini dampak stres yang semula menyenangkan sebagaimana telah diuraikan pada stres tahap I mulai menghilang, dan timbul keluhan-keluhan yang disebabkan karena cadangan energi tidak lagi cukup sepanjang hari karena tidak cukup untuk beristirahat. Keluhan-keluhan yang sering dikemukakan oleh seseorang yang berda pada stres tahap II adalah sebagai berikut: a. Merasa letih sewaktu bangun pagi, yang seharusnya merasa segar. b. Merasa mudah lelah sesudah makan siang. c. Sering mengeluh lambung atau perut tidak nyaman (*bowel discomfort*). d. Detakan jantung lebih keras dari biasanya atau berdebar-debar. e. Otot-otot punggung dan tengkuk terasa tegang. f. Tidak bisa santai.
- 3) Stres Tahap III Apabila seseorang tersebut tetap memaksakan diri dalam pekerjaannya tanpa menghiraukan keluhan-keluhan sebagaimana diuraikan pada stres tahap II diatas, maka yang bersangkutan akan menunjukkan keluhan-keluhan yang semakin nyata dan mengganggu, yaitu: a. Gangguan lambung dan usus semakin nyata. b. Ketegangan otot-otot semakin terasa. c. Perasaan kelidaktenangan dan ketegangan emosional semakin meningkat gangguan pola tidur (*insomnia*). d. Koordinasi tubuh terganggu, badan terasa oyong dan serasa ingin pingsan. Pada tahapan ini seseorang sudah harus berkonsultasi pada dokter untuk memperoleh



terapi, atau bisa juga beban stresnya dikurangi dan tubuh memperoleh kesempatan untuk beristirahat guna menambah suplay energi yang mengalami defisit.

- 4) Stres Tahap IV Tidak jarang seseorang pada waktu memeriksakan diri ke dokter sehubungan dengan keluhan-keluhan stres tahap III diatas, oleh dokter dinyatakan tidak sakit karena tidak ditemukan kelainan kelainan fisik pada organ tubuhnya. Bila hal ini terjadi dan yang bersangkutan terus memaksakan diri untuk bekerja tanpa mengenal istirahat, maka gejala stres tahap IV akan muncul, yaitu: a. Untuk bertahan sepanjang hari saja sudah terasa amat sulit. b. Aktifitas pekerjaan yang semula menyenangkan dan mudah diselesaikan menjadi membosankan dan terasa lebih sulit. c. Semula tanggap terhadap situasi menjadi kehilangan kemampuan untuk merespon secara memadai. d. Ketidakmampuan untuk melakukan kegiatan sehari-hari. e. Gangguan pola tidur disertai mimpi-mimpi yang menegangkan. f. Seringkali menolak ajakan (*negativism*) karena tiada semangat dan kegairahan. g. Daya konsentrasi dan daya ingat menurun. h. Timbul perasaan ketakutan dan kecemasan yang tidak dapat dijelaskan apa penyebabnya.

#### **2.1.3.3. Gejala-gejala stres**

Menurut Rivai, dkk (2014 ) kategori stres dikategorikan secara umum menjadi tiga yang berdampak bagi para karyawan dalam suatu organisasi antara lain, gejala badan seperti sakit kepala, nafsu makan

menurun, mual muntah, keringat dingin dan gangguan tidur, kemudian gejala emosional seperti pelupa mudah marah, cemas, khawatir, mimpi buruk, mudah menagis, pandangan putus asa, dll, terakhir gejala sosial seperti makin banyak merokok, menarik diri dari pergaulan sosial, mudah bertengkar. Selain itu, beberapa Para ahli mengelompok an gejala ini kedalam tiga kategori yaitu :

1) Gejala Fisiologis

Gejala fisiologis yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada metabolisme organ tubuh sepertidenyut jantung yang meningkat, tekanan darah yang meningkat, sakit kepala, dansakit perut yang bisa kita alami dan harus diwaspadai. Sebagian besar perhatian diniatas stres diarahkan ke gejala fisiologis. Ini terutama karena topik itu diteliti olehspesialis ilmu kesehatan dan medis. Riset ini memandu ke kesimpulan bahwa stressdapat menciptakan perubahan metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menigmbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung. Hubungan antara stres dan gejala fisiologis tertentu tidaklah jelas. Kalau memang ada, pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten ini terkait dengan kerumitan gejala-gejala itu dan kesulitan untuk secara objektif mengukurnya. Tetapi yang lebih relevan adalah fakta bahwa gejala fisiologis mempunyai relevansi langsung yang lebih penting bagi kita.

2) Gejala Psikologis

Gejala psikologis yaitu perubahan-perubahan sikap yang terjadi seperti ketegangan, kegelisahan, ketidaktenangan, kebosanan, cepat marah dan lain-lain. Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Tetapi stres muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda.

### 3) Gejala Keperilakuan

Gejala keprilaku yaitu perubahan-perubahan atau situasi di mana produktivitas seseorang menurun, absensi meningkat, kebiasaan makan berubah, merokok bertambah, banyak minum-minuman keras, tidak bisa tidur, berbicara tidak tenang, dan lain-lain. Gejala yang berkaitan dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Menurut Sriati (2008) stres juga dapat dilihat dari perubahan-perubahan yang terjadi pada anggota tubuh, diantaranya:

- 1) Rambut. Warna rambut yang semula hitam pekat, lambat laun mengalami perubahan warna menjadi kecoklat-coklatan serta kusam. Ubanan (rambut memutih) terjadi sebelum waktunya, demikian pula dengan kerontokan rambut.

- 2) Mata. Ketajaman mata seringkali terganggu misalnya kalau membaca tidak jelas karena kabur. Hal ini disebabkan karena otot-otot bola mata mengalami kekenduran atau sebaliknya sehingga mempengaruhi fokus lensa mata.
- 3) Telinga. Pendengaran seringkali terganggu dengan suara berdenging (*tinitus*).
- 4) Daya pikir. Kemampuan berpikir dan mengingat serta konsentrasi menurun. Orang menjadi pelupa dan seringkali mengeluh sakit kepala pusing.
- 5) Ekspresi wajah. Wajah seseorang yang stres nampak tegang, dahi berkerut, mimik nampak serius, tidak santai, bicara berat, sukar untuk senyum atau tertawa dan kulit muka kedutan (*tic facialis*).
- 6) Mulut dan bibir terasa kering sehingga seseorang sering minum. Selain daripada itu pada tenggorokan seolah-olah ada ganjalan sehingga ia sukar menelan, hal ini disebabkan karena otot-otot lingkaran di tenggorokan mengalami spasme (muscle cramps) sehingga serasa “tercekik”.
- 7) Kulit. Pada orang yang mengalami stres reaksi kulit bermacam-macam, pada kulit dari sebahagian tubuh terasa panas atau dingin atau keringat berlebihan. Reaksi lain kelembaban kulit yang berubah, kulit menjadi lebih kering. Selain daripada itu perubahan kulit lainnya adalah merupakan penyakit kulit, seperti munculnya eksim, urtikaria (biduran), gatal-gatal dan pada kulit muka seringkali

timbul jerawat (acne) berlebihan; juga sering dijumpai kedua belah tapak tangan dan kaki berkeriat (basah).

- 8) Sistem Pernafasan. Pernafasan seseorang yang sedang mengalami stres dapat terganggu misalnya nafas terasa berat dan sesak disebabkan terjadi penyempitan pada saluran pernafasan mulai dari hidung, tenggorokan dan otot-otot rongga dada. Nafas terasa sesak dan berat dikarenakan otot-otot rongga dada (otot-otot antar tulang iga) mengalami spasme dan tidak atau kurang elastis sebagaimana biasanya. Sehingga ia harus mengeluarkan tenaga ekstra untuk menarik nafas. Stres juga dapat memicu timbulnya penyakit asma (asthma bronchiale) disebabkan karena otot-otot pada saluran nafas paruparu juga mengalami spasme.
- 9) Sistem Kardiovaskuler. Sistem jantung dan pembuluh darah atau kardiovaskuler dapat terganggu faalnya karena stres. Misalnya, jantung berdebar-debar, pembuluh darah melebar (dilatation) atau menyempit (constriction) sehingga yang bersangkutan nampak mukanya merah atau pucat. Pembuluh darah tepi (perifer) terutama di bagian ujung jari-jari tangan atau kaki juga menyempit sehingga terasa dingin dan kesemutan. Selain daripada itu sebahagian atau seluruh tubuh terasa “panas” (subfebril) atau sebaliknya terasa “dingin”.
- 10) Sistem Pencernaan. Orang yang mengalami stres seringkali mengalami gangguan pada sistem pencernaannya.

Misalnya, pada lambung terasa kembung, mual dan pedih; hal ini disebabkan karena asam lambung yang berlebihan (hiperacidity). Dalam istilah kedokteran disebut gastritis atau dalam istilah awam dikenal dengan sebutan penyakit maag. Selain gangguan pada lambung tadi, gangguan juga dapat terjadi pada usus, sehingga yang bersangkutan merasakan perutnya mulas, sukar buang air besar atau sebaliknya sering diare.

- 11) Sistem Perkemihan. Orang yang sedang menderita stres faal perkemihan (air seni) dapat juga terganggu. Yang sering dikeluhkan orang adalah frekuensi untuk buang air kecil lebih sering dari biasanya, meskipun ia bukan penderita kencing manis (diabetes mellitus).
- 12) Sistem Otot dan tulang Stres dapat pula menjelma dalam bentuk keluhan-keluhan pada otot dan tulang (musculoskeletal). Yang bersangkutan sering mengeluh otot terasa sakit (keju) seperti ditusuk-tusuk, pegal dan tegang. Selain daripada itu keluhan-keluhan pada tulang persendian sering pula dialami, misalnya rasa ngilu atau rasa kaku bila menggerakkan anggota tubuhnya. Masyarakat awam sering mengenal gejala ini sebagai keluhan "pegal-linu".
- 13) Sistem Endokrin Gangguan pada sistem endokrin (hormonal) pada mereka yang mengalami stres adalah kadar gula yang meninggi, dan bila hal ini berkepanjangan bisa mengakibatkan yang bersangkutan menderita penyakit kencing manis (diabetes mellitus); gangguan

hormonal lain misalnya pada wanita adalah gangguan menstruasi yang tidak teratur dan rasa sakit (dysmenorrhoe).

#### **2.1.3.4. Dampak Stres Kerja**

Menurut Iswanto (2002) stres kerja tidak hanya berpengaruh pada individu, namun juga terhadap organisasi. Begitu besar dampak stres kerja, oleh para ahli perilaku organisasi telah dinyatakan sebagai agen penyebab dari berbagai masalah fisik, mental, bahkan output organisasi. Menurut Retyaningtyas (2005) dampak stress kerja banyak dan bervariasi, dampak positif dari stres kerja diantaranya motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan potensial berbahaya. Menurut membagi menjadi 5 efek dari stres kerja yaitu:

- 1) Subyektif, berupa kekawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, kesepian.
- 2) Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
- 3) Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.

- 4) fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bala mata melebar, panas dan dingin.
- 5) Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Menurut Gibson, dkk (1996) bekerja tidak hanya merupakan sejumlah waktu yang dihabiskan untuk aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan kerja, namun banyak individu mendapatkan bagian yang substansial dari kepuasan kerja. Suatu pekerjaan yang harus diselesaikan membutuhkan banyak pikiran, tantangan, komitmen, sehingga apabila tidak terkontrol akan menyebabkan daya tahan tubuh terganggu, sehingga akan mengalami stres. Mobilisasi dari mekanisme pertahanan tubuh bukan hanya konsekuensi potensial akibat dari kontak dengan stressor. Akibat dari stres banyak dan bervariasi.

Menurut Rivai, dkk(2014) pengaruh stres kerja yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Akan tetapi pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Biasanya karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha untuk mengatasi stres. Perubahan-perubahan stres di tempat kerja merupakan gejala individu yang mengalami stres antara lain bekerja melewati batas kemampuan,



keterlambatan masuk kerja yang sering, ketidakhadiran bekerja, kesulitan dalam membuat keputusan, kesalahan yang sembrono, kelalaian menyelesaikan pekerjaan, kegagalan diri sendiri, kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, kesulitan berhubungan dengan orang lain, menunjukkan gejala fisik seperti mual jantung berdebar, dll.

#### **2.1.3.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja**

Menurut Siagian (2006), pada dasarnya berbagai sumber stres dapat digolongkan pada yang berasal dari dalam pekerjaan dan dari luar pekerjaan seseorang. Sumber stress yang berasal dari pekerjaan antara lain: beban kerja yang terlalu berat, desakan waktu, penyeliaan yang kurang baik, iklim kerja yang menimbulkan rasa tak aman kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja seseorang, ketidak seimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, ketidak jelasan peran karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga seseorang merasa terganggu konsentrasinya. Sumber stres di luar lingkungan pekerjaan antara lain: masalah keuangan, perilaku negatif anak-anak, kehidupan keluarga, yang tidak atau kurang harmonis, pindah tempat tinggal, ada anggota keluarga yang meninggal, kecelakaan, penyakit gawat dan sebagainya.

Menurut Rivai, dkk (2014) bentuk stress pada dasarnya disebabkan oleh faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor dll, sedangkan faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa atau pengalaman pribadi maupun

kondisi-kondisi sosial ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri. Faktor di lingkungan kerja yang dapat menyebabkan ketegangan antara lain:

- 1) Masalah administrasi
- 2) Tekanan yang tidak wajar untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan situasi kerja.
- 3) Struktur birokrasi yang tidak tepat.
- 4) Sistem manajemen yang tidak sesuai.
- 5) Perebutan kedudukan.
- 6) Persaingan yang semakin ketat untuk memperoleh kemajuan
- 7) Anggaran yang terbatas.
- 8) Perencanaan yang kurang baik, jaminan pekerjaan yang tidak pasti.
- 9) Beban kerja yang semakin bertambah.
- 10) Segala sesuatu yang ada kaitannya dengan pekerjaan.

Faktor penyebab terjadinya stres menurut Mangkunegara (2011) antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, dan otoritas kerja yang tidak memadai. Otoritas kerja yang tidak memadai ialah sesuatu yang berkaitan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antar karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam bekerja.

Faktor yang mempengaruhi stres kerja menurut Rivai, dkk(2014) diantaranya:

- 1) Kondisi pekerjaan, hal-hal yang mempengaruhi seperti beban kerja yang berlebihan secara kualitatif dan kuantitatif, bahaya fisik, jadwal bekerja dan keputusan yang dibuat oleh seseorang. Adapun konsekuensi yang ditimbulkan adalah timbulnya mental dan fisik, kelelahan yang amat sangat dalam bekerja.
- 2) Faktor interpersonal, hal-hal yang mempengaruhi seperti hasil kerja dan sistem dukungan yang memburuk, persaingan politik, kecemburuan dan kemarahan, kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.
- 3) Pengembangan karir, hal-hal yang mempengaruhi seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaan. Adapun konsekuensi yang ditimbulkan menurunnya produktivitas, kehilangan rasa percaya diri, dan ketidakpuasan kerja.
- 4) Struktur organisasi, hal-hal yang mempengaruhi seperti struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang dan ketidakterlibatan dalam membuat keputusan. Adapun konsekuensi yang ditimbulkan adalah meningkatnya konflik dan kelelahan mental, menurunnya motivasi dan produktivitas.

Davis dan Newstrom (1999) menyebutkan stress kerja disebabkan oleh:

- 1) Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stress, akan menjadi sumber stress bila

- banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
- 2) Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggung jawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
  - 3) Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
  - 4) Kurang mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga jika harus mengambil keputusan, harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
  - 5) Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggungjawab dari

- pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
- 6) Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (*altruisme*).
  - 7) Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staff, ketidakpuasan gaji yang diterima.
  - 8) Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.
  - 9) Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadap yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan

pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi di bawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternative.

#### **2.1.3.6. Indikator stress kerja**

Indikator stres berat jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan depresi, tidak bisa tidur, makan berlebihan, penyakit ringan, tidak harmonis dalam berteman, merosotnya efisiensi dan produktifitas. Kehidupan saat ini dengan persaingan yang ketat bisa membuat orang mengalami stres, salah satu penyebabnya adalah tingkat beban kerja yang tinggi dan tidak diimbangi dengan kemampuan kerja yang sesuai.

Menurut Purwanto ( 2012) stres yang terjadi ditempat kerja sebagai respon individu terhadap stressor, baik yang berasal dari pekerjaan maupun di luar pekerjaan yang ditandai oleh adanya gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku yang mengganggu aktivitas kerjanya. Dibawah ini akan jelaskan tentang indikator dari beban kerja. Indikator perilaku stres kerja meliputi:

- 1) Fisiologis, meliputi:
  - a) Meningkatnya detak jantung.
  - b) Merasa sakit kepala.
  - c) Mengalami ketegangan otot.
  - d) Mengalami gangguan lambung.
  - e) Mengalami kelelahan secara fisik.
  - f) Lebih sering berkeringat.
  
- 2) Psikologis, meliputi:

- a) Mengalami kebosanan.
  - b) Kehilangan konsentrasi.
  - c) Menurunnya rasa percaya diri.
  - d) Memiliki perasaan cemas.
  - e) Mengalami kebingungan.
  - f) Komunikasi tidak efektif.
  - g) Kehilangan spontanitas.
- 3) Perilaku, meliputi:
- a) Menunda / menghindari pekerjaan.
  - b) Absen dari pekerjaan.
  - c) Suka menyendiri.
  - d) Mengalami sulit tidur.
  - e) Tidak dapat rileks.
  - f) Mudah marah.
  - g) Menurunnya produktivitas kerja.

Menurut Margiati (2003) stres kerja merupakan suatu tekanan akibat bekerja juga akan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang, dimana tekanan itu berasal dari lingkungan pekerja tempat individu tersebut berada. Adapun indikator dari stres kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Lingkungan Kerja
- 2) Overload Pekerjaan
- 3) Ketidakjelasan peran dalam bekerja.

- 4) Kerjasama antar Sejawat
- 5) Hubungan dengan pimpinan
- 6) Sistem Pengembangan Karir
- 7) Kejelasan perintah
- 8) Kejelasan wewenang

Menurut Beehr et al (1976) stres kerja merupakan suatu perasaan yang menekan atau terasa tertekan yang dialami karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator stres kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mudah marah
- 2) Kesulitan dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan
- 3) Produktivitas menurun
- 4) Kurangnya instruksi dari atasan

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas mengenai indikator stres kerja, oleh karena itu dapat dijadikan acuan untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan, diantaranya :

- 1) Sakit kepala
- 2) bingung
- 3) marah
- 4) mengasingkan diri
- 5) Gelisah

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**



Isitilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Kinerja pada dasarnya adalah aktivitas yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson 2002).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011)

Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003). Kinerja juga dapat diartikan adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko, 2001).

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk terus meningkatkan prestasinya, yang akan dinilai atasan, sehingga karyawan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja/prestasinya, dan karyawan akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan akan dapat memantu perusahaan mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.2. Penilaian kinerja karyawan**

Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara,2011). Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Pendapat lain mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi

atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko, 2001). Dengan demikian kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja pegawai Robbins (2001), yaitu :

1) Atasan langsung

Sekitar 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja pegawainya.

2) Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada pegawai pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang pegawai dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi sifat pembelaan defensif para pegawai mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pegawai dan atasan pegawai.

#### 4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja pegawai oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

#### 5) Pendekatan menyeluruh: 360 derajat penilaian kinerja pegawai

dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

### 2.1.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Hal sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan kinerja sebagai berikut:

*Human Performace* : *Ability + Motivation*

*Motivation* : *Attitude + Situation*

*Ability* : *Knowledge +skill*

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge +skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Faktor motivasi pada dasarnya terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif yang ditumbuhkan dari diri sendiri akan membentuk sesuatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

#### **2.1.4.4. Indikator Kinerja**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas Kerja. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- 2) Kualitas Kerja. Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

- 3) Pemanfaatan Waktu. Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- 4) Tingkat Kehadiran. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- 5) Kerjasama. Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Adapun beberapa indikator yang bisa dijadikan acuan untuk mengetahui kinerja karyawan, diantaranya :

- 1) Teliti dan cermat terhadap pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan yang sesuai.
- 3) Setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu .
- 4) Efektifitas dalam penyelesaian pekerjaan.
- 5) Kuantitas pekerjaan.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Berikut ini akan diuraikan beberapa tinjauan dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian:

Tabel II.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
	Ambarwati (2014)	Pengaruh beban kerja terhadap stres perawat IGD dengan dukungan sosial sebagai variabel moderating (studi pada rsup dr. Kariadi Semarang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja</li> <li>• stres kerja</li> <li>• dukungan sosial</li> </ul>	Hasil analisis menggunakan analisis nilai selisih mutlak dapat diketahui bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja perawat dan variabel selisih nilai mutlak beban kerja dengan dukungan sosial berpengaruh negatif dan signifikan yang artinya dukungan sosial dapat memoderasi pengaruh beban kerja terhadap stres kerja perawat. hasil analisis menggunakan uji t dapat diketahui beban kerja dan nilai selisih mutlak antara beban kerja dengan dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.
	Chadek Novi CD, I Wayan B, Agus JS (2014)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) Ada hubungan negatif dan signifikan stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan, (3) ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dan (4) ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara.
	Frenky Sanjaya (2012)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosi Sebagai Moderating Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres kerja</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja karyawan maka kinerja karyawan PT. Summit Oto Finance Kudus akan semakin rendah. Kecerdasan emosi memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Summit Oto Finance Kudus. Kecerdasan emosi melemahkan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, apabila tingkat kecerdasan emosi karyawan tinggi, maka pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan akan berkurang.
	Dana CH, Mustam	Pengaruh Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan</li> </ul>	Hasil penelitian diperoleh adanya

	dan Tri Y (2012)	Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Gayamsari Kota Semarang.	kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Pengaruh antara Kemampuan Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y) menghasilkan nilai $TX1.Y = 0,525$ , artinya bahwa kemampuan kerja dan kinerja pegawai memiliki pengaruh yang sedang atau positif. Lingkungan Kerja (X2) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang dibuktikan dari hasil $(\tau) = 0,492$ dan $Z = 4,03$ dengan uji signifikansi 1% dan 5%. Adanya hubungan yang signifikan antara Kemampuan Kerja (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang dibuktikan dari hasil koefisien konkordasi Kendall (W) menunjukkan W sebesar 0,726, dan uji signifikansi $X^2$ yang menghasilkan nilai sebesar 47,890.
	Andree Wijaya (2012)	Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Hasil penelitian membuktikan bahwa Kemampuan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini perlu ditindaklanjuti oleh manajemen PNPM Mandiri Perdesaan Provinsi Jawa Tengah, perlunya memberikan segala sesuatu yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan karyawan, seperti pendidikan, pelatihan ketrampilan, seminar dan lain sebagainya. Perlu juga dilakukan bagaimana manajemen bisa memberi motivasi yang baik sehingga akhirnya kinerja para karyawan bisa terus meningkat secara berkelanjutan.
	Agripa Toar Sitopu (2013)	Beban kerja dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja</li> <li>• Motivasi kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.



Berdasarkan dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh terhadap kinerja karyawan terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini. Pada dasarnya penelitian ini mengadopsi dari berbagai penelitian yang dikembangkan dengan model yang sesuai dengan kondisi lingkungan temat peneliti. Kesamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel yang mempengaruhi kinerja diantaranya beban kerja, kemampuan kerja dan stres kerja sebagai variabel intervening. Kemudian perbedaan dengan penelitian ini terletak pada variabel intervening, dimana tidak semua variabel intervening adalah stres kerja melainkan kecerdasan emosional dan dukungan sosial.

### **2.3. Pengaruh Antar Variabel**

#### **2.3.1. Pengaruh beban kerja terhadap stres dalam kerja**

Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Ketika beban kerja berlebih dan individu tidak dapat mengatasinya maka akan menimbulkan stres dalam bekerja. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Haryanti (2013) bahwa akibat negatif dari meningkatnya beban kerja adalah kemungkinan timbul emosi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Beban kerja yang berlebihan ini sangat berpengaruh produktifitas tenaga kesehatan dan tentu saja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu keterkaitan antara konsep beban kerja dengan pegawai, terkait dimana seorang pegawai jika diberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan ataupun terlalu banyak beban kerja yang harus dilakukan ataupun

terlalu sedikit akan mempengaruhi terhadap keadaan atau kondisi fisik maupun mental pegawai itu sendiri. Sehingga akibat dari beban kerja yang harus dilakukan akan menyebabkan banyak tenaga dan pikiran bahkan tenaga yang dikeluarkan atau karena beban kerjanya sedikit akan banyak waktu efektif yang terbuang.

Kuantitas beban kerja yang dirasakan oleh seseorang akan mempengaruhi kondisi orang tersebut. Beban kerja yang terlalu banyak berat ataupun terlalu sedikit dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita penyakit akibat kerja. Seorang karyawan mengalami beban yang berlebihan maka karyawan tersebut akan mengalami stres kerja. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, dampak dari stres akan menjurus pada menurunnya performansi, efisiensi dan produktivitas kerja yang bersangkutan. Hasil penelitian Ambarwati (2014) beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Iswanto dan Masyitoh (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh beban kerja terhadap stres kerja karyawan, dimana semakin meningkatnya beban kerja yang dialami oleh karyawan akan meningkatkan tingkat stres dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Terdapat pengaruh positif beban kerja terhadap stres kerja karyawan

### **2.3.2. Pengaruh kemampuan kerja terhadap stres dalam kerja**

Kemampuan seorang individu untuk terus menjalankan usaha dalam menjalani berbagai macam tugas hingga berhasil yang bisa dikerjakan oleh seseorang. Keseluruhan kemampuan individual personil pada hakikatnya dibentuk

oleh sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang dikemukakan oleh Winardi (2007) bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisator harus terus memupuk “inisiatif”.

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi di dalam suatu organisasi secara universal adalah memiliki kemampuan mengelola bidang administrasi dan penguasaan bahasa untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia untuk mengantisipasi kompetisi global. Kemampuan yang dimiliki seseorang akan membuatnya berbeda dengan yang mempunyai kemampuan rata-rata atau standar saja. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan reality artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan, pengetahuan, yang memadai dan memiliki sifat-sifat tersebut di atas untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah menjalankan sesuatu usaha hingga berhasil untuk mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

Penelitian yang dilakukan Zaenal dan Rachmawati (2006) menyatakan bahwa tingginya kemampuan seseorang dalam bekerja baik kemampuan intelektual dan kemampuan fisik dapat mengelola tingkat stres dengan baik. Terutama untuk kemampuan fisik seperti melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dalam bekerja cenderung memiliki tingkat stres yang rendah, karena pekerjaan telah mampu diselesaikan dengan kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2: Terdapat pengaruh negatif kemampuan kerja terhadap stres kerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan**

Stres kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen dalam sebuah organisasi. Stres bagi karyawan dapat merupakan tantangan, rangsangan, dan pesona, namun bisa pula berarti kekhawatiran, konflik, ketegangan dan ketakutan tergantung bagaimana kita memandangnya. Stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan perkataan lain, apabila sarana dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stress.

Menurut Rivai, dkk(2014) pengaruh stres kerja terhadap organisasi dibedakan menjadi dua yaitu bagian yang menguntungkan dan bagian yang merugikan. Pengaruh stres yang menguntungkan organisasi diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Biasanya karyawan yang mengalami stres akan mengalami perubahan perilaku sebagai usaha untuk mengatasi stress. Akan tetapi pada umumnya stress dalam kerja kebanyakan merugikan organisasi dan diri sendiri. Pada diri karyawan akan mengalami penurunan kinerja dan gairah kerja, kecemasan tinggi, frustrasi dan sebagainya. Bagi organisasi konsekuensi yang ditimbulkan dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya produktivitas kerja dan secara psikologi akan berdampak pada turunnya komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Sanjaya (2012) bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi stres kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Chandek, dkk (2014) ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Berbanding terbalik dengan penelitian dengan Sutrisno (2014) yang menjelaskan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan memiliki karakteristik semangat kerja yang tinggi sehingga tidak menimbulkan tingkat stres dalam bekerja. Jika stressor yang ada tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan terjadi stress karena adanya ketidakseimbangan antara apa yang dituntut dari individu melalui pekerjaannya dengan pencapaian individu itu sendiri. Stres yang timbul dikhawatirkan dapat menurunkan kinerja karyawan sehingga mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan merupakan suatu kondisi yang harus dimiliki oleh seorang karyawan sehingga ia akan bekerja dengan penuh semangat dan bersungguh-sungguh sehingga dapat mencapai suatu tujuan perusahaan dengan baik.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3: Terdapat pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan

#### **2.3.4. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan**

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan

muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Penelitian yang dilakukan oleh Zeytinoglu dan Denton (2007) terhadap pekerja di Ontario tentang hubungan beban kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang berbeda pada analisis deskriptif dan regresi. Melalui analisis deskriptif didapatkan hasil bahwa secara umum para pekerja itu puas dengan pekerjaan mereka meski mereka merasa beban kerja mereka berat, tetapi dari hasil analisis regresi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan korelasi negatif antara beban kerja dengan kepuasan kerja responden. Semakin tinggi persepsi beban kerja responden maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Shocker (2008) bahwa seseorang yang mempunyai beban kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja. Berbanding terbalik dengan penelitian Sitepu (2013) sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4: Terdapat pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan

### **2.3.5. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Nawawi (2003) kepentingan para pemimpin terhadap kemampuan kerja seorang karyawan cenderung terpusat pada kinerja karyawan. Pandangan ini mengenai hubungan antara kemampuan kerja karyawan dengan kinerja pada hakekatnya dapat diringkas dalam pernyataan “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif” banyak yang dilakukan oleh para pemimpin dalam membuat para pekerjanya merasa senang dalam pekerjaannya. Selain itu bukti yang cukup jelas bahwa karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi mempunyai tingkat keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan lebih rendah. Pengaruh kemampuan kerja karyawan terhadap keluarnya karyawan karena ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerja yang tinggi. Sebaliknya angkatan kerja yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan memberikan produktivitas yang tinggi sehingga kinerja yang tinggi dapat tercapai.

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus memperhatikan kondisi-kondisi dari seluruh karyawannya, diantaranya adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para karyawannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dana CH, dkk(2012) bahwa kemampuan kerja dan kinerja pegawai memiliki pengaruh yang sedang atau positif. Kemampuan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan peneltiian yang dilakukan Wijaya (2012) bahwa pengaruh antar kemampuan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan

positif, hal ini berarti bahwa apabila variabel kemampuan ditingkatkan maka prestasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut maka dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5: Terdapat pengaruh positif kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Dalam memperjelas gambaran penelitian secara keseluruhan dan agar penelitian lebih terarah, maka dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

