

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2017:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Hery (2018:15) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sedangkan Menurut Kasmir (2017:6), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut :

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu

terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan., karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1) Pengadaan

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

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

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

sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk

dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak lain, mengenai suatu hal yang pihak pertama dianggap penting. Konflik perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya gesekan, sakit hati dan lain-lain. Menurut Hasibuan (2016:199) konflik kerja adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Menurut Sopiah (2017:57) konflik kerja adalah merupakan suatu proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Sedangkan menurut Mangkumanegara (2016:155) menyatakan bahwa konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkannya. Dalam kehidupan organisasi konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang yaitu :

- a. Pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan suatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
- b. Pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang bisa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang biasa bermanfaat (*konflik fungsional*) dan bisa pula merugikan organisasi (*konflik disfungsional*).
- c. Pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Dari pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu dan wajib menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi. Dan dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan suatu sikap ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Dimensi Konflik Kerja

Menurut Fitriana (2013:192) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut :

a. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan yang mendasar dalam mempersepsikan isi persepsi tersebut.

b. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

c. Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila seseorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

d. Perbedaan dalam penilaian dan persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, dan persepsi yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

e. Kesalahan dalam efeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidaknyaman dalam bekerjanya, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

3. Bentuk-bentuk Konflik Kerja

Menurut Mangkumanegara (2016:155) dalam organisasi ada 4 bentuk konflik dalam organisasi, yaitu berikut ini :

- a. Konflik Hierarki (*Hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contoh : konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajemen, dan pengurus dengan karyawan.
- b. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contoh : konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik Lini Staf (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

- d. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dan organisasi formal. Contoh : pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

4. Penyebab Terjadinya Konflik Kerja

Menurut Mangkumanegara (2016:155) ada beberapa penyebab terjadinya konflik dalam organisasi antara lain sebagai berikut :

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada diskripsi jabatan)
- d. Perbedaan dalam orientasi kerja
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
- f. Perbedaan persepsi
- g. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
- h. Strategi permotivasi yang tidak tepat

Sedangkan menurut Greenberg (2016:68) penyebab timbulnya konflik dapat dikelompokkan dari faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor antarpribadi, yaitu :

- a. Faktor-Faktor Organisasi

Faktor penyebab konflik yang paling jelas adalah sebagai berikut :

- 1) Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas, dan konflik seringkali muncul disebabkan oleh pembagian ruang, dana, peralatan atau karyawan.
- 2) Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang. Seseorang atau kelompok dalam organisasi kadang-kadang ragu mengenai siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk melakukan berbagai tugas atau kewajiban.
- 3) Yang sering berperan dalam konflik ialah interdependensi dan kejadian-kejadian yang muncul dari saling ketergantungan ini. Pada umumnya didalam organisasi, berbagai unit kerja, kelompok, dan individu harus bertanggung kepada pihak lain untuk menjalankan pekerjaan masing-masing. Mereka menerima masukan dari orang atau pihak lain dan tak dapat bekerja tanpa masukan ini. Masukan yang tertunda, terlambat atau diberikan dalam bentuk yang tidak lengkap atau tidak memuaskan, sering memunculkan konflik yang tajam.
- 4) Faktor sistem imbalan. Sistem ini menciptakan kesenjangan antar unit atau antar kelompok, bisa dipastikan akan timbul konflik. Ini terutama terjadi bila orang-orang yang terlihat mempersepsikan sistem imbalan sebagai sistem yang tidak adil atau bias.

5) Faktor diferensiasi atau perbedaan didalam sebuah organisasi. Ketika sebuah organisasi tumbuh dan berkembang, banyak yang kemudian cenderung menambah jumlah bagian atau divisi. Orang-orang yang bekerja dalam kelompok-kelompok ini akan tersosialisasi dengan kelompoknya, dan cenderung menerima norma-norma dan nilai kelompok. Ketika mereka mengidentifikasi dirinya dengan kelompok kerja masing-masing, persepsi mereka terhadap anggota organisasi yang lain bisa berubah. Mereka memandang orang-orang diluar unit mereka berbeda, kurang berharga dan kurang kompeten dibandingkan dengan unit mereka dan orang-orang didalamnya. Pada saat yang sama, mereka cenderung menilai terlalu tinggi unit mereka dan orang-orangnya. Ketika ini terjadi, masing-masing unit dan orang-orang didalamnya cenderung mengedepankan kepentingan mereka sendiri. Cara pandang “kami” dan “mereka” ini gilirannya dapat memunculkan konflik.

b. Faktor-faktor antar pribadi

- 1) Rasa iri hati atau dendam
- 2) Kesalahpahaman atau salah tanggap
- 3) Komunikasi yang buruk

- 4) Kritik yang tidak tepat atau umpan balik negatif yang disampaikan dengan cara yang menyinggung
- 5) Sejumlah karakteristik pribadi juga memainkan peran dalam konflik organisasi.

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan berkarya adalah stres yang harus diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan pihak lain. Para ahli mengatakan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidak selarasan antara seseorang dengan lingkungannya.

Menurut Dedi Mulyani (2016:307) Stres Kerja adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Menurut Mangkumanegara (2017:157) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan menurut Handoko (2015:40), stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi pekerjaan seseorang yang tidak

sesuai dengan kemampuannya sehingga menimbulkan suatu tuntutan pekerjaan.

2. Dimensi Stres Kerja

Dimensi stres kerja menurut Stephen P. Robbins (2016:796) yaitu :

a. Faktor instrinsik pekerjaan

Terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.

b. Peran dalam organisasi

Terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

c. Hubungan ditempat kerja

Terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja.

d. Pengembangan karir

Terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pension dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.

e. Struktur dan iklim organisasi

Kesempatan yang lebih besar dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. Faktor-faktor Stres Kerja

Dalam menjalankan tugas berat, tuntutan peran dan juga tuntutan antar pribadi karyawan juga menyebabkan stres.

Menurut Fahmi (2016:215), beberapa faktor penyebab stres adalah sebagai berikut :

1. Stres karena tekanan dari dalam (*internal factor*), yaitu stres yang disebabkan oleh keluarga, seseorang merasa tertekan dan tidak mampu menjadi dirinya sendiri karena setiap harinya ia harus melaksanakan rutinitas kehidupan hasil dari perintah orang lain, bersifat memaksa namun ia sendiri tidak kuasa untuk menolak.
2. Stres karena tekanan dari luar (*external factor*), yaitu stres yang disebabkan kondisi tekanan pekerjaan dari tempat dimana seseorang bekerja. Sering diperintah pimpinan yang begitu memaksa agar bekerja sesuai target atau bahkan melebihi target. Aturan-aturan kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan penyebab utama stres.

4. Jenis-jenis Stres Kerja

Sopiah dalam Balgia (2015:114) mengelompokkan stres kerja menjadi dua jenis, yaitu :

a. *Eustress*

Hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun). *Eustress* ini merupakan pengalaman stres yang tidak berlebihan, cukup untuk menggerakkan dan memotivasi orang agar dapat mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka dan berhasil dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

b. *Distress*

Hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif dan destruktif (bersifat merusak) terhadap kesehatan yaitu menyebabkan gangguan baik mental (kognitif dan perilaku) maupun fisik yang menyerang stabilitas fungsi kerja organ tubuh. Stres memberikan dampak negatif pada karir karena bila stres berdampak pada penurunan stabilitas dan daya tahan tubuh maka kinerja individu akan menurun dan menghambat karir mereka.

5. Cara Menghilangkan Sumber Stres Ditempat Kerja

Menurut Sopiah dalam Robbins dalam buku Belgia (2015:116) sumber stres yang berasal dari tempat kerja dikelola dengan lima strategi, yaitu :

- a. Controlling the consequences of stress (mengendalikan konsekuensi stres) Pengendalian stres dengan melakukan hal-hal yang fungsional.
- b. *Receiving social support* (menerima dukungan sosial)
Mengatasi stres dengan memberikan dukungan sosial.
- c. *Remove the stressor* (menghasilkan stres)
Memberdayakan karyawan sehingga mereka memiliki kontrol yang lebih luas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.
- d. *With drawing from stressor*
Meninggalkan kultur lama dan cepat beradaptasi dengan kultur baru.
- e. *Changing stress perception* (mengubah persepsi stres)
Mengubah persepsi situasi stres yang ada harga diri dan kemurajaban untuk menerima pekerjaan sebagai sebuah tantangan dan bukan sebagai ancaman.

2.1.4 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Munandar (2016:385) beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi tenaga kerja. Menurut Hart dan

Staveland dalam Tarwaka (2015:106) beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, dan persepsi dari pekerja. Sedangkan Menurut Mudayana dalam Hannani (2016:4) menyatakan, beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.

Dengan pendapat para ahli diatas penulis menarik kesimpulan bahwa, beban kerja merupakan banyaknya tuntutan kerja dan target kerja yang harus diselesaikan tepat waktu, yang menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga dapat menimbulkan rasa terbebani serta stres yang berlebihan.

2. Dimensi Beban Kerja

Menurut Munandar (2016:142) ada 4 dimensi dalam beban kerja adalah :

a. Target yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan (lembur)

c. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung, misalnya tidak menggunakan waktu istirahat untuk mengerjakan tugas kantor.

d. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban Kerja dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Tawaka (2017:24), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain :

a. Faktor Eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

- 1) Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan tugas-tugas yang bersifat psikologis,

seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.

- 2) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Secara lebih ringkas faktor internal meliputi :

- 1) Faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi.
- 2) Faktor psikis motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan.

4. Tujuan Analisa Beban Kerja

Tujuan analisis beban kerja Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu :

- a. Menentukan Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.
- b. Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (optimum).
- c. Menyempurnakan (*Redesign*) Struktur Organisasi Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.
- d. Menyempurnakan (*Redesign*) SOP (*Standar Operating Procedure*) Menyempurnakan SOP karena adanya redesign tugas/aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.
- e. Menentukan Standar Waktu (*Standard Time*) Tugas Dan Aktivitas Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

2.1.5 Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Menurut Widodo (2017:104) semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Menurut Nitisemito (2019:77) semangat kerja adalah suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif. Sedangkan menurut Wibowo (2015:201) semangat kerja adalah sikap bersama dan identifikasi terhadap unsur-unsur pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan teman sesama.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan cermin dari kondisi karyawan dalam lingkungan kerja berupa mental individu atau kelompok yang menunjukkan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya, sehingga merasa bergairah dan mampu bekerja secara organisasi. Jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi,

pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya, sehingga tingkat kedisiplinan kerja dapat ditingkatkan.

2. Dimensi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2019:4) dimensi dan indikator semangat kerja yaitu :

a. Produktivitas Karyawan

Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat pekerjaannya dan sebagainya. Oleh karena itu harus dibuat standar kerja untuk mengetahui apakah produktivitas karyawan tinggi atau tidak.

Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
- 2) Tidak menunda pekerjaan
- 3) Mempercepat pekerjaan

b. Tingkat Absensi

Tingkat absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena nampak bahwa presentase absen seluruh karyawan rendah. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Cuti
- 2) Keterlambatan
- 3) Alfa

4) Sakit

c. Tingkat Perpindahan Karyawan (Labour Turnover)

Keluar masuknya karyawan yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka dalam bekerja di perusahaan sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang di anggap lebih sesuai. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Setia terhadap perusahaan
- 2) Senang bekerja di dalam perusahaan

d. Kerusakan

Naiknya kerusakan dapat menunjukan bahwa perhatian dalam bekerja berkurang dan terjadi kecerobohan dalam bekerja.

Indikatornya adalah sebagai berikut : Tingkat kerusakan

e. Kegelisahan Karyawan

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluhan kesah yang di ungkapkan diantara sesama karyawan. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat Kegelisahan

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2019:167) faktor-faktor mempengaruhi semangat kerja yaitu :

a. Upah yang rendah

Hal upah yang rendah akan mengakibatkan karyawan lesu di dalam bekerja. Karena kebutuhan atau hidupnya tidak

terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

b. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang karyawan kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

c. Kurangnya kedisiplinan

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

d. Kurangnya informasi

Informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individual atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan per-orang per-jam kerja. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

4. Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu ditingkatkan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh bergairah. Dengan kondisi demikian,

para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara dan kombinasi mana yang tepat biasanya dari perusahaan tersebut serta tujuan yang akan dicapai. Menurut Nitisimito (2014:200) cara-cara tersebut antara lain :

a. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan harusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sehingga para karyawan dapat terjamin keuangannya dalam bekerja.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.

c. Perlu menciptakan suasana santai

Suasana rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perlu perusahaan sekali-kali menciptakan

suasana santai dan rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan yang lainnya.

d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidakpastian dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan bisa tidak maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.

e. Perasaan aman dan masa depan

Semangat kerja akan tumbuh apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka, kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi para karyawan. Cara lain yang sering digunakan perusahaan yaitu mengadakan program pensiun.

f. Fasilitas yang memadai

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang memadai untuk karyawannya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas yang memadai, maka akan timbul rasa senang dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti Dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Andri Syahputra Akbar/2018/ Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Perbaungan Serdang Bedagai Skripsi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area Medan 2018.	Stres kerja : a. Beban kerja dan waktu kerja b. otoritas kerja yang tidak memadai c. konflik kerja Konflik kerja : a. Koordinasi b. Ketergantungan dengan pelaksanaan tugas c. Tugas yang tidak jelas d. Perbedaan orientasi kerja e. Perbedaan persepsi f. Sistem kompetensi insentif Semangat kerja : a. Gaji b. Harga diri karyawan c. Penempatan karyawan	Metode : Asosiatif Analisis regresi linear berganda	Stres kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Perbaungan Serdang Berdagai.

2.	Dewi Ratnasari, 2016 Pengaruh Stres kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan BRI Cabang Bekasi Skripsi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta 2016.	Stres kerja : - Intimidasi dan tekanan, - Pekerjaan berbahaya (beban lebih) - Target dan harapan yang tidak realistis. Lingkungan kerja : - Suasana Kerja - Hubungan dengan rekan kerja - Tersedianya fasilitas kerja. Semangat kerja : - Naiknya produktivitas karyawan - Tingkat Absensi yang rendah <i>Labour Turn-Over</i> yang menurun - Tidak terjadi atau berkurangnya kegelisahan.	Metode : kuantitatif Analisis regresi linier berganda.	Stres kerja diketahui terdapat hubungan yang negative yang sangat signifikan antara stres kerja dengan semangat kerja karyawan pada BRI Cabang Bekasi.
3.	Merita Indriati. 2015 Pengaruh stres kerja, konflik kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Home Industri Getuk Pisang "BAARIKLAN A" Desa Kepung	Stres kerja : - Gejala fisiologis - Gejala psikologis - Gejala perilaku. Konflik kerja : - Konflik fungsional - dan Konflik disfungsional.	Metode : Kuantitatif Analisis regresi linier berganda.	Pengaruh positif dan signifikan konflik, stres, dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada home industri getuk

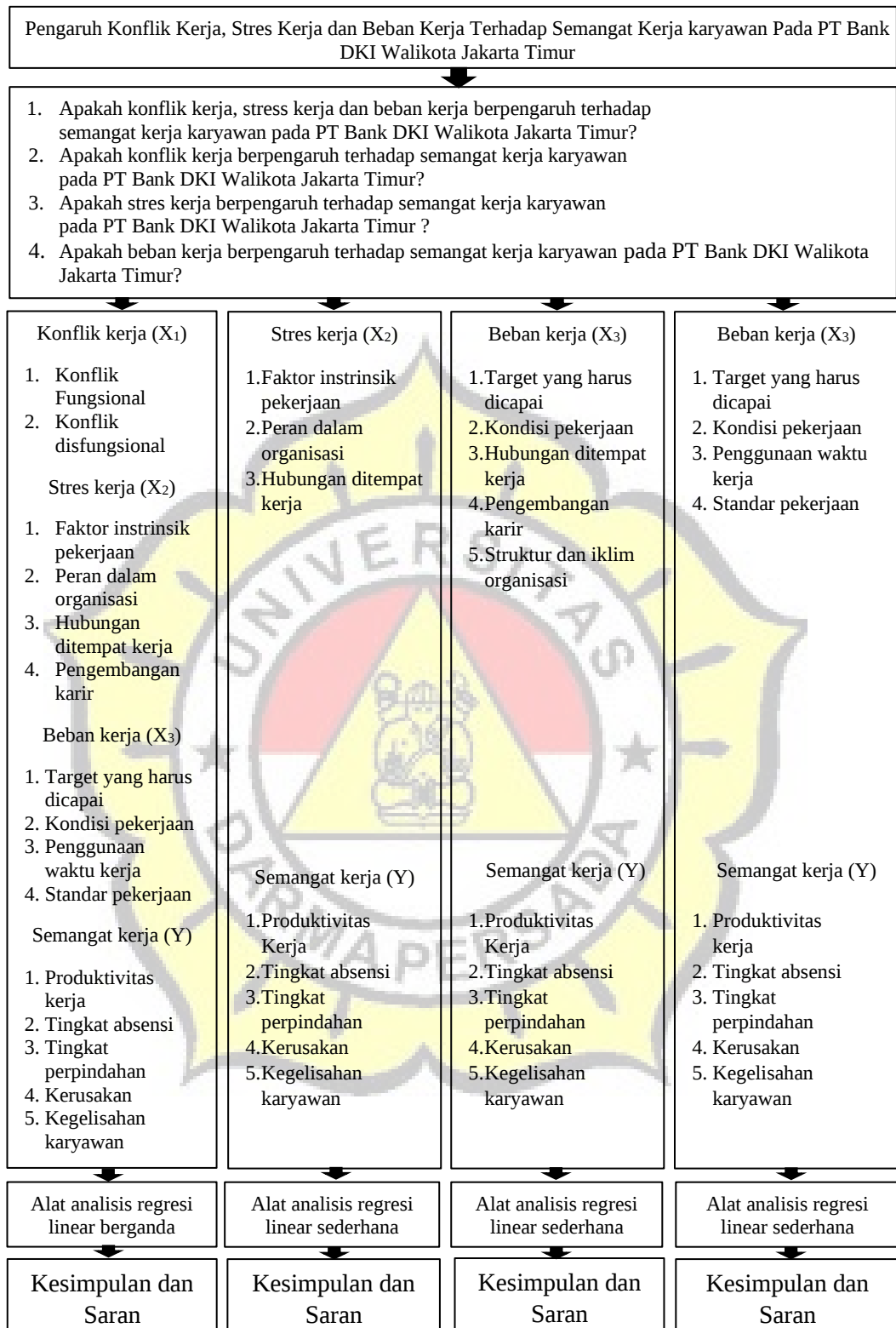
	Skripsi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri 2015.	Lingkungan kerja : a. Suasana kerja b. Hubungan dengan rekan kerja c. Tersedianya fasilitas kerja. Semangat kerja : a. Naiknya produktivitas karyawan b. Tingkat Absensi c. <i>Labour Turn-Over</i> d. Tidak terjadi atau berkurangnya kegelisahan.		pisang Baariklana.
4.	Ayuna Agustina, SE, Edi Sofian, SE, M.Si 2019 Pengaruh Konflik kerja dan Stres kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. DEXA MEDICA CABANG MEDAN	Konflik Kerja : a. Konflik fungsional b. dan Konflik disfungsional. Stres kerja : a. Beban kerja dan waktu kerja b. otoritas kerja yang tidak memadai c. konflik kerja	Metode : Asosiatif Analisis regresi linier berganda.	yaitu konflik dan stres kerja secara bersamaan (simultaneous) secara bersamaan mempengaruhi semangat kerja karyawan pada PT. DEXA Medica Cabang Medan
5.	Andi irfan, Ade indah sari, Ilham mubaraq ritonga 2021. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Dengan Kompetensi sebagai variabel	Beban Kerja : a. target yang harus dicapai b. kondisi pekerjaan c. penggunaan waktu kerja	Metode : kuantitatif Analisis regresi linier berganda.	Beban kerja pengaruhi langsung dan signifikan dengan semangat kerja, Kompetensi pengaruhi langsung dan signifikan

	intervening Pada BADAN PUSAT STATISTIK (BPS) KOTA MEDAN.	d. standar pekerjaan		dengan semangat kerja, serta Beban kerja terhadap semangat kerja dengan kompetensi tidak pengaruhi langsung signifikan pada BPS Kota Medan.
6.	Toto Widiato, Agus Jamaludin, Feri. 2016 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. Paramita Bangun Sarana. Jurnal Bisnis Terapan Dan Ekonomi Volume 2 Nomor 4 Juni 2016.	Konflik kerja : Konflik fungsional : a. Bersaing untuk meraih prestasi b. Pergerakan positif menuju tujuan c. Merangsang kreatifitas dan inovoasi d. Dorongan melakukan perubahan. Konflik Disfungsional : a. Men-dominasi diskusi b. Tidak senang bekerja dalam kelompok c. Benturan kepribadian d. Perselisihan antar individu e. Ketegangan. Semangat kerja : a. Naiknya produktivitas karyawan	Metode : Deskriptif dan Vertifikatif Analisis regresi sederhana	Konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan di PT Paramita Bangun Sarana.

		b. Tingkat Absensi yang rendah c. <i>Labour Turn-Over</i> yang menurun d. Tidak terjadi atau berkurangnya kegelisahan		
--	--	---	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh konflik kerja, stres kerja dan beban kerja terhadap semangat kerja pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:134) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori, Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

1. Apakah konflik kerja, stres kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank DKI Walikota Jakarta Timur?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara konflik kerja, stres kerja dan beban kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja, stres kerja dan beban kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

2. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur?

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan konflik kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur?

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan stres kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan stres kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur?

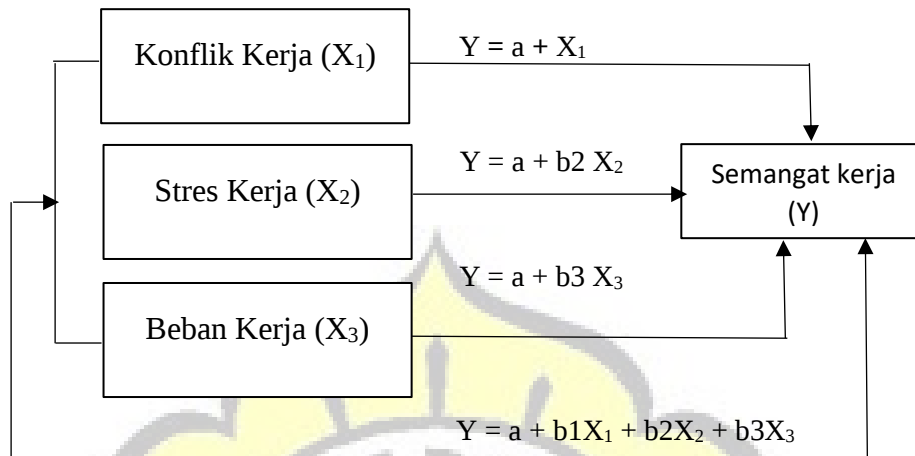
Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja dengan semangat kerja karyawan pada PT Bank DKI Walikota Jakarta Timur.

2.5 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:6) Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola paket yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu di jawab melalui penelitian, teori yang digunakan jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang dipergunakan. Dimana dalam penulisan ini menggunakan paradigma ganda dua variabel independent. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian



Sumber : Sugiyono 2016

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yaitu konflik kerja (X_1) stres kerja (X_2) dan beban kerja (X_3) dan satu variabel dependen yaitu semangat kerja (Y), dimana konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2) dan beban kerja (X_3) mempengaruhi semangat kerja (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya konflik kerja (X_1), stres kerja (X_2) dan beban kerja (X_3) mempengaruhi semangat kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$.