

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian MSDM

Perkembangan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan memegang peranan penting. SDM sebagai salah satu tolak ukur tingkat kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan itu tinggi atau baik maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut lebih mudah meningkat, begitu pula sebaliknya apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia itu rendah atau kurang maka tingkat kinerja karyawan di perusahaan tersebut akan sulit untuk meningkat. Oleh karena itu bagi setiap perusahaan yang ingin sukses dalam usahanya, diharapkan untuk lebih meningkatkan perhatiannya terhadap aspek sumber daya manusia yang dimiliki, dengan tujuan agar visi, misi dan nilai perusahaan dapat tercapai (Difayoga & Yuniawan, 2015).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu

perusahaan harus mengelola sumber daya manusianya dengan baik yaitu dengan manajemen sumber daya manusia (Luthfan, 2011). Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas yang dilakukan untuk mendapatkan, mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung tujuan perusahaan. Fungsi pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu dan perusahaan bisa tercapai yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan (Difayoga & Yuniawan, 2015). Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam sebuah organisasi yang menjadi roda penggerak organisasi (Nawawi, 2014)

b. Fungsi MSDM

Menurut (Sunyoto, 2015), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu sebagai berikut:

1). Fungsi Manjerial

- Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penempatan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

- Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik

- Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi

- Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksi jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah di buat

2). Fungsi Operasional

- Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara

- Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer

- **Kompensasi**

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

- **Integrasi**

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

- **Pemeliharaan**

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

- **Pemutusan Hubungan Kerja**

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, dan pemecatan.

2. Perilaku organisasi

Perilaku organisasi mempelajari pemahaman tentang peran serta dampak dari apa yang telah dilakukan manusia sebagai anggota organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Manusia menjadi fokus titik sentral melalui persepsinya terhadap organisasi, sehingga segala interaksi yang terjadi pada manusia dari tiap segmen menjadi acuan kajian dalam memahami organisasi. Hakikat yang mendasari perilaku organisasi terletak pada ilmu perilaku itu sendiri, yang dikembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan tentang hal-hal tersebut guna meningkatkan keefektifan organisasi (Robbins, Stephen P. dan Judge, 2012) Perilaku organisasi akan selalu berhubungan dengan pekerjaan dan situasi lingkungan maka akan banyak perilaku yang saling berkaitan pula seperti tugas, kerja, kehadiran, perpindahan pekerjaan, produktivitas, penampilan manusia dan manajemen. Perilaku organisasi menerapkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif (Abriana, 2016)

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja atau istilah dalam bahasa Inggris job performance merupakan apa yang sudah dilakukan oleh karyawan ataupun

tidak dilakukan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Parbu Mangkunegara, 2016). Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongankan dalam 3 kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Menurut (Anwar Parbu Mangkunegara, 2016) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi; memiliki tujuan yang realistis; memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktifitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Amir, 2015) faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya kinerja antara lain:

- 1) Kompetensi, faktor ini meliputi ketrampilan, pengetahuan, kemampuan serta kecenderungan perilaku seseorang
- 2) Upaya, faktor ini meliputi sikap, motivasi, reward dan locus of control/kendali terhadap diri sendiri
- 3) Faktor Lingkungan, faktor ini meliputi faktor lingkungan fisik dan non fisik

Selain itu menurut (Mangkuprawira & Hubeis, 2007, dalam Murty & Hudiwinarsih, 2012) menjabarkan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor individual / personal, faktor ini meliputi unsur pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu
- 2) Faktor Leader/Kepemimpinan, faktor ini meliputi aspek kualitas daripada seorang manajer dan team leader dalam memberikan semangat, arahan, dorongan serta dukungan kerja terhadap karyawan
- 3) Faktor Tim, faktor ini meliputi seberapa besar dukungan serta semangat yang diberikan oleh sesama rekan kerja dalam satu kelompok/tim, kekompakan, keeratan tim anggota, dan kepercayaan yang diberikan kepada tim anggota.

- 4) Faktor Sistem, faktor ini meliputi sistem dalam bekerja, sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan/organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor Konstektual, faktor ini meliputi tekanan dan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal.

c. Faktor yang Menimbulkan Masalah dalam Kinerja

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan masalah dalam kinerja (Widodo, 2015):

- 1) Koordinasi antar karyawan kurang baik dalam bekerja
- 2) Kurang memahami informasi yang didapatkan yang berfungsi untuk mendukung pelaksanaan tugas
- 3) Sarana dan prasarana yang kurang komplit
- 4) Kurang atau tidak adanya pelatihan kerja
- 5) Kurangnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan
- 6) Lingkungan pekerjaan yang tidak mendukung, contohnya ruangan terlalu panas, bising, banyak gangguan, dan lain sebagainya

d. Fungsi Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja karyawan

menurut(Mangkunegara, 2017)yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut (Robbins & Judge.,

2012), yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas

dan tanggung jawab terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam bentuk istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melaksanakan aktivitas lain.

4) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

Menurut (Wirawan., 2012) dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah

1) Kuantitatif

2) Kualitatif

- 3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk
- 4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi
- 5) Cara melakukan pekerjaan
- 6) Efek atas suatu upaya
- 7) Metode melaksanakan tugas
- 8) Standar sejarah, dan standar nol atau absolut.

4. Stres Kerja

a. Pengertian Stress kerja

Menurut (Robbins & Judge., 2012) stres dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat batasan atau penghalang. Adapun (Rivai Veitzhal, 2013) stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan. Menurut (Davis, K., & Straw, 1995, dalam Putri, 2017) mengungkapkan stress kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang timbul jika terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b. Faktor Penyebab Stress Kerja

Stres yang dialami oleh karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut (Sunyoto, 2013), faktor penyebab stres dibedakan menjadi 2, yaitu faktor internal dan eksternal.

1) Faktor internal

Faktor internal yang dapat menyebabkan stres pada seseorang ditentukan oleh:

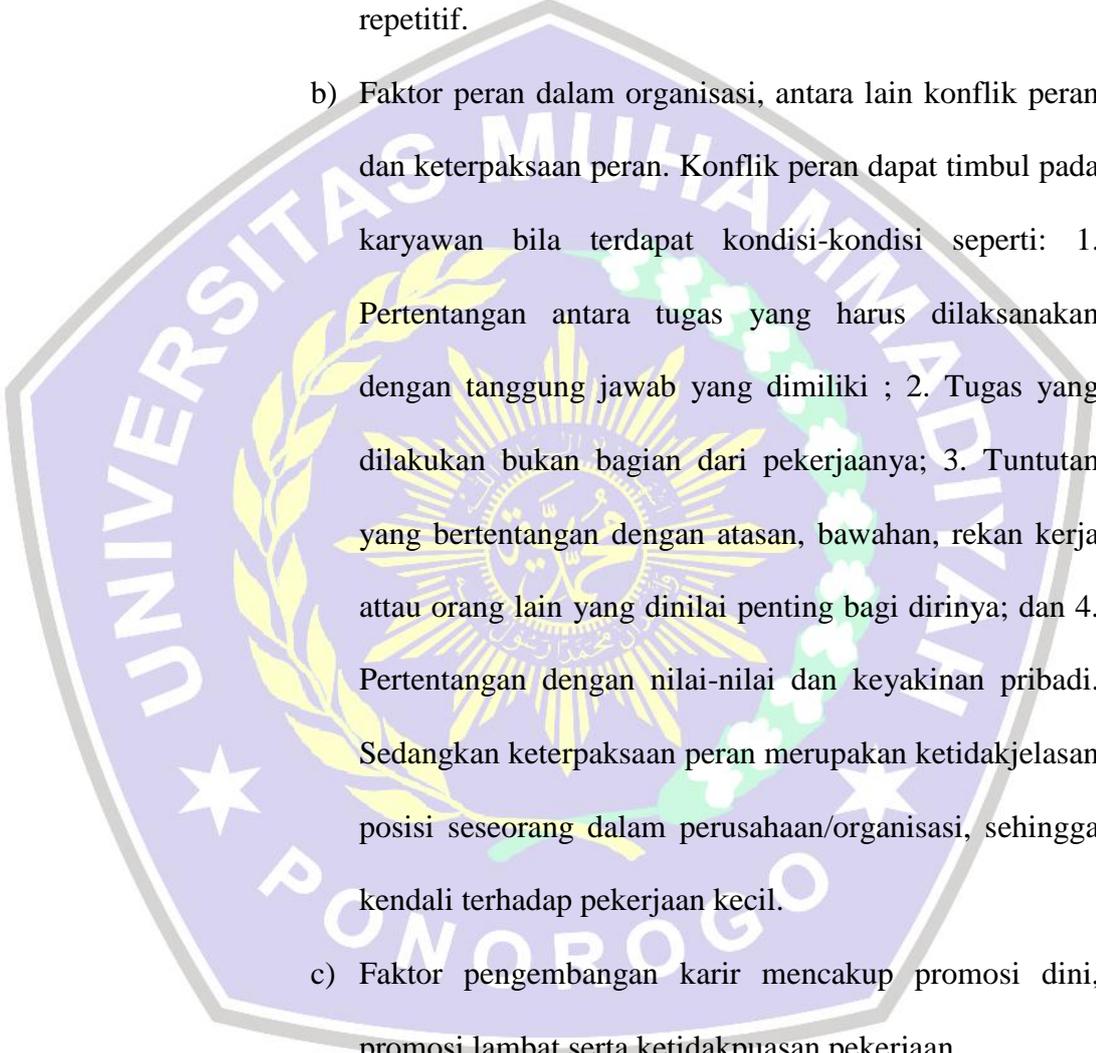
- a) Kepribadian yaitu sistem psikologi yang dimiliki seseorang untuk berinteraksi dan bereaksi dengan pihak lain maupun lingkungan. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor keturunan, lingkungan, situasi, dan karakter dasar seseorang.
- b) Kemampuan, menunjukkan kapasitas yang ada dalam seseorang untuk dapat melaksanakan tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh kemampuan fisik dan kemampuan intelektual.
- c) Nilai budaya, meliputi keyakinan yang dipahami oleh seseorang atau bersama yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial serta mempengaruhi sikap dan tindakannya.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat menyebabkan stres dapat berasal dari pekerjaan atau dari luar pekerjaan. Faktor pekerjaan yang menyebabkan stres menurut (Sunnyoto, 2013) adalah :

- a) Faktor-faktor intrinsik pekerjaan, meliputi kondisi fisik pekerjaan dan tuntutan tugas. Kondisi fisik pekerjaan yang menyebabkan stres antara lain suara bising di

lingkungan kerja, getaran/vibrasi, dan kebersihan/higenitas. Sedangkan tuntutan tugas meliputi berbagai bentuk aktivitas yang berpola pada masing-masing jenis pekerjaan seperti kerja shift malam, beban kerja, jam kerja yang lebih panjang, dan pekerjaan yang repetitif.

- 
- b) Faktor peran dalam organisasi, antara lain konflik peran dan keterpaksaan peran. Konflik peran dapat timbul pada karyawan bila terdapat kondisi-kondisi seperti: 1. Pertentangan antara tugas yang harus dilaksanakan dengan tanggung jawab yang dimiliki ; 2. Tugas yang dilakukan bukan bagian dari pekerjaannya; 3. Tuntutan yang bertentangan dengan atasan, bawahan, rekan kerja attau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya; dan 4. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi. Sedangkan keterpaksaan peran merupakan ketidakjelasan posisi seseorang dalam perusahaan/organisasi, sehingga kendali terhadap pekerjaan kecil.
- c) Faktor pengembangan karir mencakup promosi dini, promosi lambat serta ketidakpuasan pekerjaan.
- d) Faktor hubungan kerja meliputi gaya kepemimpinan dan hubungan antar karyawan.
- e) Faktor struktur dan karakteristik organisasi

Sedangkan untuk faktor eksternal dari luar pekerjaan yang dapat menimbulkan stres meliputi masalah keluarga, keyakinan pribadi, kesulitan keuangan, serta organisasi yang bertentangan, serta konflik antara tuntutan organisasi dan tuntutan keluarga. Faktor intrinsik dan ekstrinsik merupakan tekanan bagi seseorang/karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Stres juga bisa timbul akibat adanya perubahan dalam dirinya, keluarga dan lingkungan.

3) Aspek-aspek stres kerja

Terdapat enam aspek yang digunakan untuk mengukur stres kerja dari (Robbins 1993, dalam Putri, 2017) yaitu :

a) Ambiguitas peran (role ambiguity)

Ambiguitas peran merupakan ketidakpastian yang timbul saat karyawan tidak jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka harus melakukan pekerjaannya.

b) Konflik peran (role conflict)

Sebagai bentuk konflik antara keinginan organisasi dengan nilai-nilai seseorang, masalah alokasi sumber daya serta konflik antara tugas beberapa atasan.

c) Peran berlebih (role overload)

Merupakan keadaan dimana seseorang dihadapkan pada berbagai macam tugas pada saat bersamaan.

d) Tuntutan antar pribadi (interpersonal demands)

Mendefinisikan tekana yang diciptakan oleh pegawai lainnya dalam organisasi.

e) Struktur organisasi (organizational structure)

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil.

f) Kepemimpinan organisasi (organizational leadership)

Berkaitan peran yang akan dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi.

4) Indikator Stress kerja

Menurut (Hasibuan, 2016), indikator stres kerja adalah:

a) Beban kerja

b) Sikap pimpinan

c) Waktu dan peralatan kerja

d) Konflik kerja

e) Balas jasa

f) Masalah Keuangan

Menurut (No Banejee & Mehta, 2016) indikator faktor stres kerja yang bersumber pada karakteristik individu antara lain:

- a) Tingkat kecemasan,
- b) Tingkat neurotisme individu,
- c) Toleransi terhadap hal yang ambiguitas/ketidakjelasan
- d) Pola tingat laku

Menurut (Robbins 1993, dalam Putri, 2017), aspek-aspek stress kerja yaitu :

- a) Ambiguitas peran (role ambiguity)
- b) Konflik peran (role conflict)
- c) Peran berlebih (role overload)
- d) Tuntutan antar pribadi (interpersonal demands)
- e) Struktur organisasi (organizational structure)
- f) Kepemimpinan organisasi (organizational leadership)

5. Dukungan Rekan Kerja

a. Lingkungan Kerja

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan dari bahan dan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan tersebut diantaranya metode kerjanya, seseorang bekerja, dan pengaturan kerjanya baik secara kelompok maupun perorangan (Sudarmayanti, 2011). Maksud dari pengertian diatas adalah setiap organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang

dapat menunjang aktivitas karyawannya, mulai dari perabotan/alat kantor, ruangan kerja yang dapat digunakan karyawan untuk bekerja, dsb. (Menurut Armstrong dalam (Bagus Kisworo, 2012), *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*. Maksud dari pendapat tersebut adalah lingkungan kerja terdiri atas sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara dimana orang diperlakukan ditempat kerja dengan rekan kerja dan manajer. Menurut (Rodi, Ginanjar, 2013) Lingkungan kerja adalah suatu kondisi di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kondisi seseorang karyawan meliputi kondisi fisik serta psikologis karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang baik dapat dikatakan apabila karyawan dapat bekerja dengan tenang, optimal dan produktivitasnya tinggi. Lingkungan Kerja Kerja dibagi menjadi 2, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik adalah keadaan tempat kerja yang nyata berbentuk fisik disekitar tempat kerja yang mampu mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Sudarmayanti, 2011).

2) Lingkungan Kerja NonFisik

Menurut(Sedarmayanti, 2011), lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sementara itu, (Wursanto, 2009 dalam Darmawan, 2011)menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Menurut (As'ad, 2009, dalam Permana, 2017) Lingkungan kerja non fisik adalah suasana lingkungan kerja yang tercipta dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik pekerjaan yang dihadapi karyawan.Lingkungan kerja non fisik dalam suatu pekerjaan sangat penting, karena menyangkut suatu hubungan antara karyawan dan pimpinan maupun sesama karyawan. Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti tercapainya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan (Siagian, 2014).

3) Dimensi Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (Siagian,2014), dimensi dari lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

a) Hubungan Rekan Kerja Setingkat

Indikator hubungan rekan kerja merupakan hubungan antara sesama rekan kerja yang harmonis dan tidak ada intrik dari kedua pihak. Adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan agar tetap tinggal.

b) Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan harus terjalin dengan baik serta saling menghormati agar menimbulkan rasa hormat antara individu masing-masing.

c) Kerja sama antar karyawan

Kerja sama antar karyawan juga harus terjalin dengan baik karena dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan karena dapat berdampak dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

b. Pengertian Dukungan Rekan Kerja

Menurut (Kim et al., 2017) dukungan rekan kerja adalah kesediaan rekan kerja dalam mendukung hal-hal terkait dengan pekerjaan karyawan. Dukungan rekan kerja dalam hal ini mencerminkan elemen keterkaitan (*relatedness*) hubungan yang harmonis pegawai dengan rekan kerjanya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja (Kim et al., 2017). Kondisi ini akan membuat pegawai dan rekan kerjanya

mudah untuk bekerja sama dan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Pegawai akan saling membantu apabila rekan kerjanya menghadapi tugas kerja yang sulit untuk diselesaikan. Selain itu, dukungan dari rekan kerja dapat berupa dukungan dengan berbagi informasi dan gagasan dalam menyelesaikan tugas kerja yang sulit (Amarneh et al., 2010, dalam Wenang et al., 2020). Dengan demikian, dukungan dari rekan kerja ini mampu memotivasi pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan deskripsi jawaban walaupun sulit dan kompleks.

1) Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Rekan Kerja

Faktor yang mempengaruhi dukungan rekan kerja diambil dari faktor dukungan sosial menurut (Ganster, 1986, dalam Ningsih, 2013) yaitu:

- a) Dukungan keluarga, merupakan tempat pertumbuhan dan perkembangan seseorang
- b) Dukungan teman bergaul, merupakan dukungan yang berasal dari teman bergaulnya yang membutuhkan dorongan moral
- c) Dukungan masyarakat yaitu masyarakat yang mendukung, menerima serta menyukainya dan lebih mengerti kelebihan dan kekurangan individu sendiri.

2) Komponen Dukungan Rekan Kerja

- a) Dukungan emosional merupakan kehadiran dari seseorang atau banyak orang yang dapat mendengarkan dengan simpatik pada saat individu memiliki masalah, dan dapat memberikan sikap perhatian/care.
- b) Dukungan Instrumental merupakan persepsi dari seorang individu mengenai bantuan praktikal yang diperoleh saat membutuhkan yang diterima individu sebagai anggota jaringan social". Bantuan yang diperoleh dalam hubungan interpersonal dibutuhkan untuk menunjang kelancaran organisasi (Muhaimin et al., 2013)
- c) Dukungan Penghargaan merupakan dukungan seseorang yang terjadi lewat ungkapan rasa hormat (penghargaan) yang bersifat positif dan mendorong agar seseorang lebih baik.
- d) Dukungan Informasi, meliputi pemberian saran atau umpan balik kepada individu dan pemberian nasehat. Biasanya dukungan ini diperoleh dari sahabat, rekan kerja, atasan, bahkan bisa seorang yang profesional seperti dokter, psikolog, dll.

3) Indikator Dukungan Rekan Kerja

Indikator-indikator dukungan rekan kerja menurut (Tews et al., 2013) Item instrumental Skala Dukungan Rekan Kerja Dukungan yaitu :

- a) Rekan kerja membantu saya dengan beban kerja yang berat
- b) Rekan kerja saya berusaha keras membantu saya dengan pekerjaan yang terkait masalah
- c) Rekan kerja membantu saya ketika ada hal-hal yang menuntut
- d) Rekan kerja membantu saya saat saya ketinggalan dalam pekerjaan
- e) Rekan kerja membantu saya dengan tugas yang sulit, meski saya tidak melakukannya meminta bantuan secara langsung
- f) Rekan kerja saya menunjukkan di mana hal-hal yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya

Menurut (Tang dalam Ducharme, 2013) untuk mengukur dukungan rekan kerja terdapat 3 pernyataan :

- a) Bantuan dari rekan kerja (Cowork Helpfullnes)
- b) Karyawan saling berbagi pengetahuan (knowledge)
- c) Karyawan bersama rekan kerjanya saling memiliki ide kreatif dalam menghadapi permasalahan pekerjaan (creativity in problem solving).

6. Punishment

a. Motivasi

Menurut (Sidanti, 2015), Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan- kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut(Farida Umi, 2016), Motivasi adalah pemberian daya pendorong kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

b. Punishment

Punishment atau dalam bahasa indonesia disebut hukuman atau siksaan yang diberikan kepada seseorang karena telah melanggar peraturan atau undang-undang, dan lain sebagainya. Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar(Mangkuprawira, 2015). Dalam perusahaan sanksi diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Pemberian hukuman (*Punishment*) ini dapat diberikan kepada karyawan apabila hasil dari kinerja karyawan tersebut tidak sesuai atau dibawah standar perusahaan yang telah ditetapkan. Hukuman yang diberikan ini bisa per individu maupun kelompok devisa yang kinerjanya tidak sesuai, tapi dalam hal ini perusahaan atau organisasi wajib

mencari tahu mengenai tindakan yang tidak sesuai yang dilakukan karyawan atau kelompok divisi tersebut (Suci, 2017).

c. Syarat Pemberian Hukuman/Punishment

Syarat Pemberian Hukuman Menurut (Gibson 1985, dalam Fatimatuzzahro, 2020), ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi ketika akan memberikan hukuman yaitu:

1) Penentuan waktu

Dalam hal ini waktu untuk memberikan hukuman sangat penting untuk dipertimbangkan. Hukuman dapat dilaksanakan apabila ada timbul mengenai tanggapan yang perlu diberikan hukuman, hukuman dapat segera diberikan atau selang beberapa hari setelah adanya tanggapan.

2) Intensitas

Maksud dari hukuman sendiri adalah memberikan efek jera bagi yang melanggarnya apabila hukuman tidak dapat memberikan efek tersebut hukuman akan menjadi sia-sia jadi hukuman sendiri harus mendapat perhatian dari karyawan yang telah melanggar aturan atau tata tertib perusahaan yang telah ditetapkan.

3) Penjadwalan

Disiini penjadwalan hukuman akan menimbulkan dampak bagi orang yang sedang dihukum maka dari itu pentingnya penjadwalan hukuman bagi perusahaan.

4) Kejelasan alasan

Dengan adanya alasan kuat dan jelas mengenai pelanggaran yang telah dilakukan maka hukuman tidak perlu lagi dilakukan dan menghindari dari apa yang tidak di inginkan.

5) Tidak bersifat pribadi

Jika hukuman lebih tidak bersifat pribadi, kecil kemungkinannya bagi orang tersebut untuk mengalami dampak emosional sampingan yang tidakdiharapkan atau timbulnya kerenggaran hubungan yang permanen terhadap pimpinan

d. Tingkat dan Jenis Punishment

Menurut (Kuncoro, 2013) pada umumnya tingkat dan jenis punishment yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan adalah:

1) Hukuman Ringan

Jenis hukuman ringan berupa teguran secara lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis yang di berikan kepada karyawan yang bersangkutan secara langsung

2) Hukuman Sedang

Jenis hukuman sedang berupa penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, serta penundaan promosi jabatan/kenaikan pangkat

3) Hukuman Berat

Jenis hukuman berat dapat berupa penurunan pangkat/demosi, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, dan pemecatan.

e. Indikator Punishment

Menurut (Siagian, 2006, dalam Musa, 2017) terdapat beberapa indikator punishment yaitu

- 1) Usaha meminimalisir kesalahan yang akan terjadi
- 2) Adanya hukuman yang lebih berat bila kesalahan yang sama dilakukan
- 3) Hukuman diberikan dengan adanya penjelasan
- 4) Hukuman segera diberikan setelah terbukti adanya penyimpangan.

Indikator Punishment Menurut (Purwanto, 2009, dalam Fatimatuzzahro, 2020) yaitu :

- a. Perintah
- b. Larangan
- c. Disiplin
- d. Tata tertib
- e. Teguran
- f. Pemberhentian bonus
- g. Pemutusan hubungan kerja

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Putri, D. Y. (2017).	Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kinerja Pada Pramugari	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka diperoleh kesimpulan bahwa ada hubungan negatif signifikan antara stres kerja dan kinerja pada pramugari di Indonesia.
2	Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013).	<i>The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry.</i>	<i>The results demonstrated that coworker emotional support was negatively related to turnover. However, the Hospitality coworker instrumental support was positively related to turnover, counter to the hypothesized relationship. This counterintuitive finding leads us to consider the role of coworker support on turnover in a new light.</i>
3	Arian, D. W. (2015)	<i>Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and supervisor relations, Employee Engagement</i>	<i>Results of this study show that most models fit to the data. There is a mediating model of psychological conditions on the relationship between supervisor relations, coworker relations and employee engagement.</i>

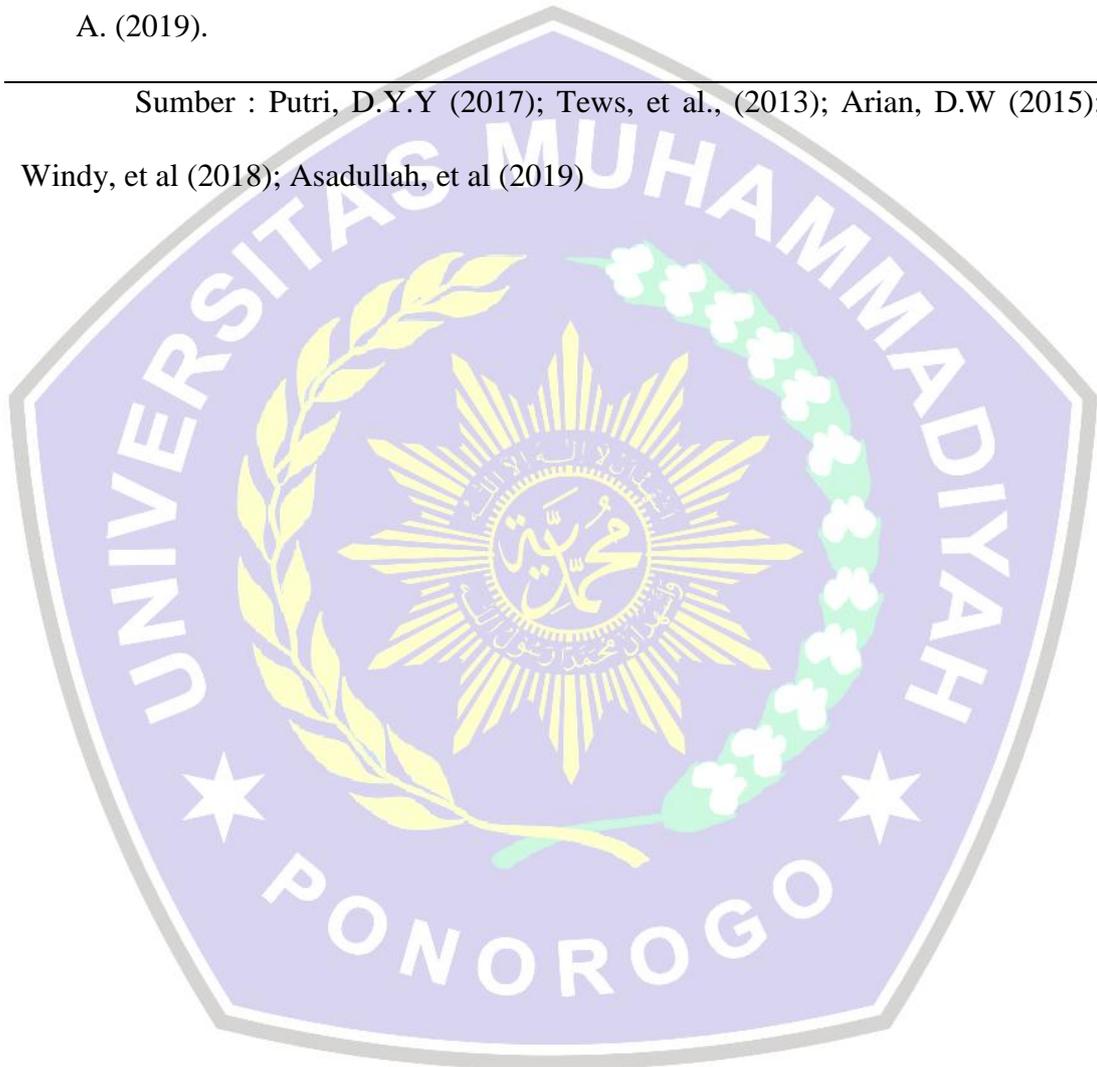
in the Workplace

This study confirmed previous research showing that psychological conditions as mediated variable between antecedents and employee engagement. A thorough discussion on the relationship among the variables as well as on self rating is presented in this paper.

- 4 Windy, Pengaruh Reward, hasil penelitian ini menunjukkan
W., Punishment, Stres adanya pengaruh dari reward,
Utomo, H. Kerja, Dan punishment, stress kerja dan
J. N., & Kemampuan Kerja kemampuan kerja baik secara parsial
Soeprapto Terhadap Kinerja maupun simultan. Pengaruh yang
, A. Karyawan ditimbulkan dari hasil penelitian
(2018). menunjukkan arah yang positif, yang
berarti bahwa reward yang lebih baik,
punishment yang baik ,stress kerja
yang baik dan kemampuan kerja yang
baik akan meningkatkan kinerja
karyawan.
- 5 Asadullah, *The Effect of* Hasil investigasi ini dari kedua variabel
A., Juhdi, *Reinforcement and* menggambarkan penguatan itu dan
N. B., *Punishment on Punishment* secara signifikan
Islam, M. *EmployeePerformance.* mempengaruhi motivasi,

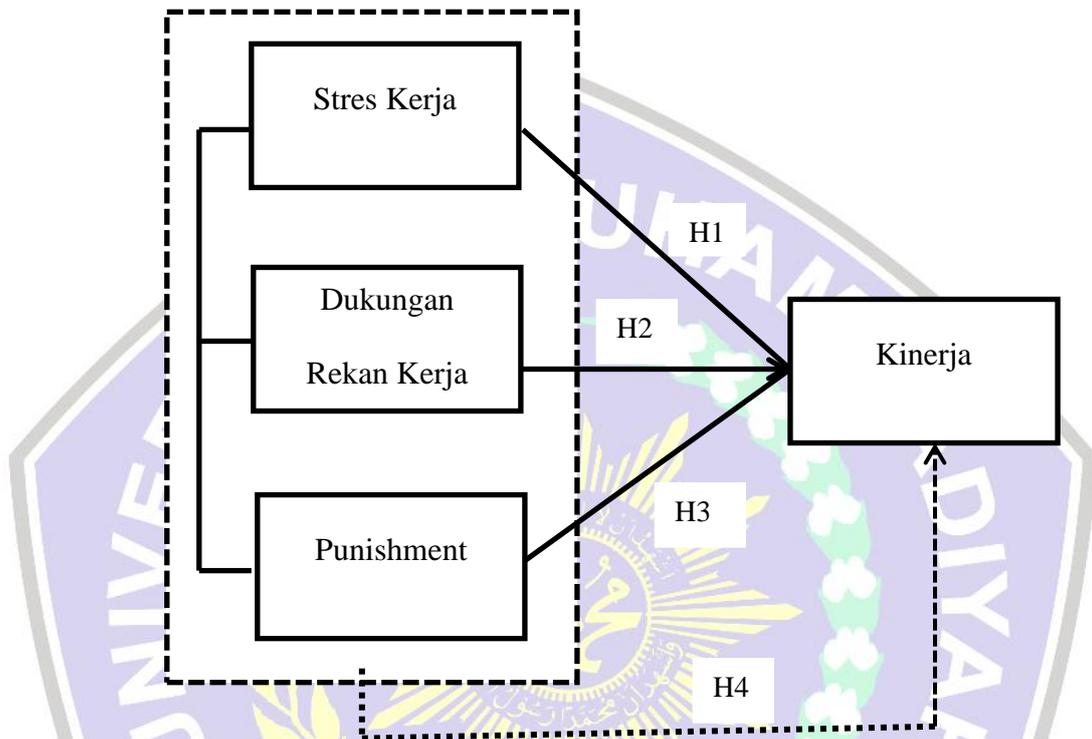
N., nilai, pengambilan keputusan, menangani
Ahmed, konflik dan kinerja karyawan secara
A. A. A., keseluruhan.
&
Abdullah,
A. (2019).

Sumber : Putri, D.Y.Y (2017); Tews, et al., (2013); Arian, D.W (2015);
Windy, et al (2018); Asadullah, et al (2019)



C. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian kajian pustaka yang telah dikemukakan diatas , kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Putri, D.Y.Y (2017); Tews, et al., (2013); Arian, D.W (2015); Windy, et al (2018); Asadullah, et al (2019)

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah di buat (Slamet Santoso, 2014). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses

berpikir dan kondisi seorang karyawan (Robbins & Judge., 2012). Menurut (Putri, 2017) stres kerja dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan. Adapun (Rivai Veitzhal, 2013) stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan. Menurut (Davis, K., & Straw, 1995, dalam Putri, 2017) mengungkapkan stress kerja sebagai suatu kondisi ketegangan yang timbul jika terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut (Astadi, 2016) stres merupakan suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada kesempatan kendala atau tuntutan yang dihubungkan dengan keinginannya dan hasil yang dipersepsikan sebagai suatu hal yang tidak pasti dan penting. Menurut (Windy et al., 2018) stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. sehingga stress kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 6 Yogyakarta, Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ha1: Stress kerja berpengaruh secara partial terhadap Kinerja Karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

H₀1: Stress kerja tidak berpengaruh secara partial terhadap Kinerja Karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

2. Pengaruh Dukungan rekan kerja terhadap Kinerja karyawan

Pegawai akan saling membantu apabila rekan kerjanya menghadapi tugas kerja yang sulit untuk diselesaikan. Selain itu, dukungan dari rekan kerja dapat berupa dukungan dengan berbagi informasi dan gagasan dalam

menyelesaikan tugas kerja yang sulit (Amarneh et al., 2010, dalam Wenang et al., 2020). Hubungan rekan kerja merupakan sumber penting dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan efek positif terhadap kepuasan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Madlock & Booth-Butterfield, 2012). Manusia pada umumnya memiliki dorongan untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang positif, abadi, dan signifikan (Baumeister, R. F., & Leary, 1995, dalam Arian, 2015). Kebanyakan hubungan tersebut mempengaruhi kehidupan untuk mencapai tujuan. Hubungan antar individu adalah suatu proses, bukan sesuatu yang statis. Hubungan itu harus dikembangkan, dipertahankan, atau dibubarkan. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ha2: Dukungan rekan kerja berpengaruh secara partial terhadap kinerja karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

H₀2 : Dukungan rekan kerja tidak berpengaruh secara partial terhadap kinerja karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

3. Pengaruh *Punishment* terhadap Kinerja karyawan

Punishment adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkuprawira, 2015).

Reward dan *Punishment* merupakan bentuk reaksi dari pimpinan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, serta mendorong karyawan agar menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan tanggung jawab dengan tugas yang dibebankan (Purnama, 2015). Menurut penelitian (Windy et al.,

2018) *Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suryadilaga & Nurtjahjono, 2016) menemukan bahwa punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suak et al., 2017) menemukan bahwa *punishment* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ikut menunjang pencapaian tujuan. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ha3 : *Punishment* berpengaruh secara partial terhadap kinerja karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

H₀3 : *Punishment* tidak berpengaruh secara partial terhadap kinerja karyawan Indomaret Region 1 Kota Madiun

4. Pengaruh secara simultan stress kerja, Dukungan rekan kerja, *Punishment* terhadap Kinerja karyawan

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Menurut (Putri, 2017) stres kerja dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan. Manusia dalam proses bekerja tidak selamanya berjalan dengan lancar, terkadang muncul rasa stres, saat bekerja. Stres kerja merupakan kondisi yang dinamis dimana seseorang dikonfrontasikan dengan kesempatan, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya, Hubungan rekan kerja merupakan sumber penting dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan efek positif terhadap kepuasan karyawan yang dapat meningkatkan

kinerja perusahaan(Madlock & Booth-Butterfield, 2012), menurut penelitian (Windy et al., 2018)*Punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Dengan demikian, hipotesis dalam penelitan ini adalah sebagai berikut :

Ha4:Stress Kerja, Dukungan rekan kerja, Punishment berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawanIndomaret Region 1 Kota Madiun

H₀4:Stress Kerja, Dukungan rekan kerja, Punishment tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawanIndomaret Region 1 Kota Madiun

