

TESIS

**PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA AIR
TRAFFIC CONTROLLER DENGAN STRES KERJA DAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA MAKASSAR *AIR TRAFFIC SERVICE CENTER* (MATSC)**

**THE EFFECT OF WORKLOAD ON ATC'S PERFORMANCE AT
MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTRE BY USING
WORK SATISFACTION AND WORK STRES AS INTERVENING
VARIABLES**



**ANDRE PUTRA NUGRAHA
A012201050**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA AIR TRAFFIC CONTROLLER
DENGAN STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTER (MATSC)**

**THE EFFECT OF WORKLOAD ON ATC'S PERFORMANCE AT MAKASSAR AIR
TRAFFIC SERVICE CENTRE BY USING WORK SATISFACTION AND WORK
STRES AS INTERVENING VARIABLES**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

ANDRE PUTRA NUGRAHA

A012201050

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA ATC MELALUI
STRESS KERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA MAKASSAR AIR TRAFFIC SERVICE CENTER (MATSC)**

Disusun dan diajukan oleh:

**ANDRE PUTRA NUGRAHA
NIM A012201050**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **18 Oktober 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si
Nip. 196206161987022001



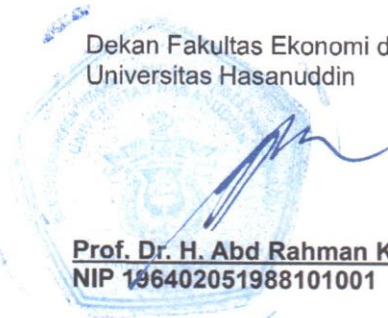
Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si
Nip. 197205251997022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sebarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andre Putra Nugraha
Nim : A012201050
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Air Traffic Controller Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 30 Oktober 2024

Yang Menyatakan,



Andre Putra Nugraha

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja *Air Traffic Controller* Dengan *Stress Kerja* Dan *Kepuasan Kerja* Sebagai Variabel Intervening Pada Makassar *Air Traffic Service Center (MATSC)*”**. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat untuk memperoleh gelar S2 pada program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar. Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada:

1. **Bpk Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M. Sc** sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak **Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM** sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar Beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

3. **Ibu Prof. Dr. Siti Haerani, M.Si** sebagai Pembimbing 1 dan **Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si** sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan kesibukan, masukan, bimbingan, motivasi disela-sela proses penelitian tesis.
4. **Ibu Dr. Hj, Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr, Bapak Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si., CSF., C.NNLP., SM., NNLP., CMA** dan **Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M. Si**, sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada kedua Orang tua Penulis, **Bapak Drs. Abdul Rahim** dan **Ibu Meri Hartati, Amd. Kes** yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
6. Terima kasih yang tiada henti juga kepada Istri Penulis, **dr. Rosa Nurul Fajri, M. Kes** yang selalu memberikan support yang tiada henti, memberikan kritik dan masukan, mendoakan, memotivasi dan perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
7. Terima Kasih juga kepada Pimpinan dan seluruh Pegawai/karyawan **AirNav Indonesia, Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)**, yang telah membantu dan memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.

9. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, diucapkan maupun tidak. Semoga Allah yang Maha kuasa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 31 Oktober 2024

Penulis

Andre Putra Nugraha

ABSTRAK

ANDRE PUTRA NUGRAHA. *Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja ATC Melalui Stress Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Makassar Air Traffic Service Center (Matsc)* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Wardhani Hakim).

Kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan yang berkelanjutan secara intrinsik berhubungan dengan peran dan keberhasilan karyawannya yang dievaluasi dengan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, tingkat tugas yang dicapai dan ketepatan waktu penyelesaian tugas dapat meningkatkan kinerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah menilai pengaruh beban kerja terhadap kinerja Air Traffic Controller (ATC) dengan stres kerja dan kepuasan kerja bertindak sebagai faktor mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menyelidiki hubungan sebab akibat antara variabel dan menilai konsep keterkaitan mereka. Sebuah survei dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner kepada 100 peserta dan data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil analisis data menunjukkan bahwa stres kerja berkorelasi positif dan signifikan dengan beban kerja petugas ATC, meskipun beban kerja berdampak negatif pada kinerja ATC dan kepuasan kerja, tetapi pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Lebih banyak tugas berarti kinerja ATC yang lebih lemah. Koefisien jalur dan nilai p dari penyelidikan ini adalah $-0,004$. Dengan koefisien jalur sebesar $-0,114$ dan nilai p lebih besar daripada $0,05$, stres kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja. Terdapat hubungan yang menguntungkan dan substansial antara kepuasan kerja dan kinerja petugas ATC (koefisien jalur = $0,841$, nilai $p < 0,05$). Stres kerja masih sedikit memediasi secara struktural. Hal ini dibandingkan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan memediasi beban kerja secara kuat terhadap kinerja ATC.

Kata kunci: Beban kerja, stress kerja; kepuasan kerja, *air traffic controller*, kinerja



ABSTRACT

ANDRE PUTRA NUGRAHA. *The Effect of Workload on ATC's Performance at Makassar Air Traffic Service Centre by Using Work Satisfaction and Work Stress as Intervening Variables* (supervised by Siti Herani and Wardhani Hakim)

The prosperity and enduring sustainability of a company are intrinsically connected to the role and efficacy of its employees as evaluated by the caliber of their work. In addition, the extent of tasks achieved and the timeliness of task completion can enhance performance and contribute to the achievement of organizational goals. The aim of this study is to assess the effect of workload on the performance of air traffic control (ATC) with work stress and job satisfaction acting as mediating factors. This study used quantitative method to investigate the cause-and-effect relationship between variables and assess the concept of their interconnectedness. A survey was conducted by distributing questionnaires to 100 participants, and the gathered data were analyzed using SmartPLS 4 software. The data analysis indicates that work stress is positively and significantly correlated with ATC officer workload although workload negatively affects ATC performance and job satisfaction, but this effect is not statistically significant. More tasks mean that ATC performance is weaker. The path coefficient and p-value of this investigation are -0.004. With a path coefficient of 0.114 and a p-value larger than 0.05, work stress has a small effect on performance. A favorable and substantial link exists between job happiness and ATC officer performance (path coefficient=0.841, p-value < 0.05). Work stress still mediates little structurally. This is compared to job happiness, which is high and strongly mediates workload on ATC performance.

Keywords: workload, work stress, work satisfaction, air traffic controller, performance



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian	10
1.4.1. Kegunaan Teoritis	10
1.4.2. Kegunaan praktis.....	11
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.6. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep	13
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.2. Beban Kerja	14
2.1.3. Stres Kerja	20
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	25
2.1.5. Kinerja Karyawan	32
2.2. Tinjauan Empiris.....	35
2.3. Kerangka Konseptual	40
2.4. Hipotesis.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Rancangan Penelitian.....	46
3.2 Situs Dan Waktu Penelitian.....	46
3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Pengambilan Sampel.....	47

3.3.1	Populasi.....	47
3.3.2	Sample.....	47
3.3.3	Teknik Pengambilan Sample	47
3.4	Jenis Dan Sumber Data	48
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	48
3.6	Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional	50
3.7	Metode pengumpulan data	51
3.8	Uji Intrumen Penelitian.....	51
3.9	Metode Analisis Data	52
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		53
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.2	Hasil Penelitian.....	54
4.2.1	Karakteristik Responden	54
4.2.2	Analisis Deskriptif.....	54
4.2.3	Demografi Responden	54
4.2.4	Statistik Deskriptif	60
4.2.5	Evaluasi Model Pengukuran.....	64
4.2.6	Evaluasi Model Struktural	67
4.3	Pembahasan.....	76
4.4	Implikasi	90
BAB V PENUTUP		92
5.1	Kesimpulan.....	92
5.2	Keterbatasan Penelitian	97
5.3	Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....		99
LAMPIRAN.....		105

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1: Indikator tingkat pelayanan (<i>level of service</i>) bandara udara	5
Tabel 1. 2: Kinerja produktivitas PJNP	7
Tabel 2. 1: Matriks Tinjauan Empiris	35
Tabel 3. 1: Definisi Operasional Variabel	50
Tabel 4. 1: Demografi Responden	55
Tabel 4. 2: Deskripsi Variabel	60
Tabel 4. 3: Outer Loading, Cronbachs' Alpha, Composite Reliability and Average Variance Extracted	64
Tabel 4. 4: Fornell dan Lacker	67
Tabel 4. 5: Inner VIF	68
Tabel 4. 6: Pengujian Hipotesis Direct Effect	69
Tabel 4. 7: Pengujian Hipotesis Indirect Effect	72
Tabel 4. 8: R-Square	74
Tabel 4. 9: SRMR	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1: Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja	31
Gambar 3. 2: Kerangka Konseptual	44
Gambar 4. 1: Graphical Output SmartPLS 4	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Sumber daya manusia sangat berperan dalam mencapai visi-misi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, serta mampu menentukan pencapaian perusahaan secara nyata. Keberhasilan dan keberlangsungan sebuah perusahaan tidak terlepas dari peran serta kinerja karyawan melalui kualitas yang diberikannya. Di samping itu kuantitas kerja yang dilakukan serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dapat menunjang kinerja dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Gagasan *Human Capital* memandang manusia sebagai aset yang berharga bagi organisasi dengan kinerja yang baik dan berkualitas diharapkan dapat mendorong pencapaian keunggulan kompetitif dari organisasi. Sejalan dengan itu diperlukannya tuntutan kinerja dan peningkatan kinerja dari tiap individu guna mencapai tujuan tersebut.

Boxall & Purcell dalam Armstrong (2011) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan "segala kegiatan yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja di perusahaan", Boxall juga menyederhanakan manajemen sumber daya manusia ialah "Mengelola pekerjaan dan orang-orang dalam organisasi". Berdasarkan hal tersebut, manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan seperti *knowledge management*, desain dan pengembangan organisasi, sumber daya (*workforce planning, recruitment and selection, and talent management*), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen penghargaan, hubungan karyawan dan kesejahteraan karyawan.

Armstrong (2011) menyatakan "ciri khas manajemen sumber daya manusia adalah asumsinya bahwa peningkatan kinerja dicapai melalui orang-orang dalam organisasi", hal ini mengindikasikan peningkatan kinerja dipengaruhi oleh manusia sebagai roda penggerak organisasi. Luthans (2011) mendefinisikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, pekerjaan karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan lebih ditekankan kepada kualitas maksimal dan kuantitas dalam mencapai target. Meski demikian, persaingan yang semakin ketat menuntut sumber daya manusia untuk terus berkembang dari segi kemampuan dan keterampilan, hal tersebut tertuang pada beban kerja yang dirasakan karyawan yang merupakan sumber daya manusia pada perusahaan. Menurut Susiarty (2019) Beban kerja muncul dari interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja dimana karyawan ditempatkan, keterampilan yang dimiliki, perilaku dan persepsi dari karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rolos dkk (2018) menemukan bahwa beban kerja dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Beban kerja yang berlebihan selanjutnya dapat memicu terjadinya stres kerja. Meski demikian, hal yang berbeda ditemukan oleh Irawati & Carolina (2017) bahwa beban kerja secara internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga ditemukan adanya *research gap* penelitian.

Stres telah menjadi perhatian dan sorotan global saat ini, karena dianggap sebagai akibat dari berbagai permasalahan sumber daya manusia pada perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Ji An dkk (2020) Stres dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan menjadi masalah terbesar dalam dunia global saat ini. Stres merupakan bagian dari kehidupan manusia, semua orang dipastikan pernah mengalami stres dan

semua pekerjaan dapat menyebabkan stres walau tentunya dengan volume, intensitas dan tingkat yang berbeda-beda. Stres kerja adalah stres yang berkaitan dengan pekerjaan, WHO mendefinisikan stres kerja sebagai tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Wiryana dan telagawati (2020) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, penelitian serupa oleh Annisa (2017) mendapatkan hasil sebaliknya, yaitu stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sehingga terjadi *research gap*.

Fenomena stres kerja di kalangan pekerja layak untuk mendapatkan perhatian khusus. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meminimalisir tingkat stres yang kemungkinan dialami masing-masing individu. Dalam artian, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan akan bagus apabila stres kerja yang dirasakan karyawan rendah. Salah satu cara yang dapat dilakukan yakni dengan mengurangi beban kerja karyawan dan kepuasan kerja dimana karyawan tersebut berada. Kepuasan kerja dipandang mampu menjawab pengaruh buruk yang disebabkan beban kerja yang berlebihan, seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2011) bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hamid dan Hazriyanto (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan Sutopo (2018) menemukan hasil yang negatif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga terdapat *research gap* penelitian.

Transportasi udara kini menjadi opsi favorit penumpang khususnya masyarakat Indonesia yang ingin berpergian lintas provinsi. Perkembangan teknologi

memudahkan masyarakat untuk dapat mengakses informasi terkait moda transportasi satu ini dengan cepat dan akurat. Untuk itu dunia aviasi kini semakin berfokus pada peningkatan keamanan untuk terus menjaga keselamatan dan kenyamanan masyarakat dalam berpergian. Masyarakat umumnya mengenal pilot sebagai kunci keselamatan penerbangan pada saat berpergian dengan pesawat, Namun sebenarnya selain pilot terdapat satu bidang profesi penting dalam dunia penerbangan yang jarang dikenal masyarakat bertugas untuk mengatur dan menjaga keselamatan penerbangan. Profesi tersebut adalah Pengendali Lalu Lintas Udara atau dikenal dengan *Air Traffic Controller (ATC)*. Berdasarkan pada Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil (PKPS) bagian 170, tujuan pelayanan lalu lintas udara yang diberikan oleh Air Traffic Controller adalah: 1) Mencegah tabrakan antar pesawat di udara; 2) Mencegah tabrakan antar pesawat di area pergerakan darat; 3) Mempercepat dan mempertahankan pergerakan lalu lintas udara; 4) Memberikan saran dan informasi yang berguna untuk keselamatan dan efisiensi pengaturan lalu lintas udara; 5) Memberitahukan kepada organisasi yang berwenang dalam pencarian pesawat yang memerlukan pencarian dan pertolongan, sesuai dengan organisasi yang dipersyaratkan. Dari peraturan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bidang kerja para petugas Air Traffic Controller memiliki hubungan dengan sejumlah pesawat, sejumlah area pergerakan, sejumlah pergerakan lalu lintas udara, keselamatan dan efisiensi pengaturan lalu lintas udara, dan bantuan terhadap organisasi lain yang berdasarkan wilayah medan kerjanya dibagi menjadi wilayah kerja udara dan wilayah kerja di darat. Sehingga kunci keselamatan penerbangan sangat bergantung pada kemampuan dan kualitas *para Air Traffic Controller* yang mengatur jalannya pesawat di udara.

AirNav Indonesia melayani dan mengelola operasional penerbangan di ruang udara seluas 7,539,693 KM². Ruang udara tersebut dibagi menjadi 2 *Flight Information Region* (FIR) yang dikelola oleh 2 pusat pelayanan lalu lintas udara; yaitu *Jakarta Air Traffic Service Center* untuk Jakarta FIR seluas 2,593,150 KM² dan *Makassar Air Traffic Service Center* untuk Ujung Pandang FIR seluas 4,946,543 KM². Di ruang udara seluas itu, AirNav Indonesia melayani rata-rata 6,125 pergerakan pesawat udara per-harinya, baik yang sifatnya *take-off/landing*, maupun penerbangan lintas (*overflying*) antar negara.

Berdasarkan surat keputusan direktur jenderal perhubungan udara nomor SKEP/284/X/1999, tanggal 22 Oktober 1999, tentang "standar kinerja operasional bandar udara yang terkait dengan tingkat pelayanan (*level of service*)", telah menetapkan standar pelayanan lalu lintas udara. Adapun standar tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1: indikator tingkat pelayanan (level of service) bandara udara

Faktor Pendukung Pelayanan	Bentuk Pelayanan	Indikator Kualitas Pelayanan	Tolok Ukur	Skala Nilai
ATC (Air Traffic Control)	Pelayanan Lalu Lintas Udara untuk membantu pendaratan	<i>Breakdown of Separation</i> (BOS) 4 BOS dari 100000 pergerakan	99%	98 % - 100 % = Baik 95 % - 97 % = Cukup
		<i>Breakdown of Cordination</i> (BOC) 7 BOC dari 100000 pergerakan	99%	<95 % = Kurang

Sumber: SK Direktorat Jenderal Perhubungan Udara No. SKEP/284/X/1999

Breakdown Of Separation (BOS) merupakan suatu kejadian dalam proses pemanduan lalu lintas udara yang mengakibatkan terjadinya separasi kurang dari standar minimum yang ditentukan untuk masing-masing klasifikasi pelayanan. BOS merupakan sistem operasional inti yang digunakan oleh AIRNAV Indonesia dalam mengoperasikan jaringan navigasi penerbangan di Indonesia. Sistem ini meliputi

berbagai fitur dan fungsi yang diperlukan dalam mengelola lalu lintas udara, termasuk pemantauan lalu lintas udara, pemberian layanan informasi penerbangan, dan koordinasi antara pengendali lalu lintas udara. BOS juga berfungsi untuk membantu dalam menjaga keselamatan penerbangan dan efisiensi sistem navigasi penerbangan. Sementara, *Breakdown Of Coordination* (BOC) yaitu suatu kejadian dalam proses pemanduan lalu lintas udara dimana prosedur koordinasi antar ATS unit yang terkait tidak dilakukan sesuai prosedur koordinasi yang ditetapkan. BOC merupakan pusat operasi inti dari AIRNAV Indonesia yang bertanggung jawab dalam mengelola seluruh aktivitas operasional penerbangan di Indonesia. Pusat operasi ini dilengkapi dengan berbagai sistem teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan koordinasi dan kolaborasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam penerbangan, seperti pengendali lalu lintas udara, maskapai penerbangan, dan pihak otoritas bandara. BOC juga berfungsi sebagai pusat pemantauan untuk mengawasi lalu lintas udara di seluruh wilayah Indonesia dan memberikan respon cepat terhadap situasi darurat atau keadaan yang mengancam keselamatan penerbangan.

Berdasarkan tabel 1.1, skala nilai toleransi adalah 99%, meski demikian keadaan dimana dua pesawat berjarak kurang dari batas yang ditentukan merupakan kelalaian yang dapat berakibat fatal. Dalam kurung waktu 1 tahun, BOS dan BOC kerap terjadi sebanyak hingga lebih dari 4 kali. Selain dari pada itu, kinerja pelayanan jasa navigasi juga mengalami penurunan dalam setahun terakhir.

Tabel 1. 2: kinerja produktivitas Pelayanan Jasa Navigasi Penerbangan

No.	Tahun	total pergerakan	kenaikan/penurunan
1.	2017	113.759	39.478
2.	2018	153.237	23.453
3.	2019	129.785	45.852
4.	2020	83.933	13.685
5.	2021	70.248	-

Sumber: Annual Report 2019-2021, AirNav Indonesia

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa dalam 5 tahun terakhir terdapat penurunan terhadap kinerja produktivitas pelayanan jasa navigasi penerbangan. Meskipun pada tahun 2017 menuju 2018 terdapat peningkatan sebesar 25%, namun kinerja produktivitas mengalami penurunan pada tahun-tahun berikutnya, pada laporan terakhir tahun 2020 menuju 2021, kinerja produktivitas pelayanan jasa navigasi menurun sebesar 16%. Traffic movement MATSC mengalami penurunan yang paling signifikan terjadi pada 2019 menuju tahun 2020, karena adanya kebijakan PPKM dan lockdown di beberapa negara sehingga berdampak pada penerbangan secara umum. Dengan adanya kasus tersebut, MATSC juga berdampak dan mengalami pengurangan personil saat beroperasi, yang biasanya dibutuhkan 6 orang karyawan, terkadang hanya diisi oleh 4/5 orang karyawan tiap shift kerja, sehingga tiap karyawan dituntut untuk *multiple jobdesk* dan penambahan jam kerja. Pengurangan personil tentunya memengaruhi kinerja individu karyawan yang bertugas sehingga meningkatkan beban kerja dan memicu terjadinya stres kerja. Penurunan produktivitas layanan ini juga memengaruhi kompensasi karyawan, sejak tahun 2019 hingga 2022 kompensasi yang diterima karyawan mengalami penurunan hingga 50%, sehingga akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Tanggung jawab yang besar dan beban kerja yang berlebih pada personil *Air Traffic Service Center* dan dapat memicu terjadinya stres kerja. Pada tahun 2016, perhubungan udara menerbitkan jurnal terkait Faktor Penyebab Kelelahan dan Stres Kerja Terhadap Personel Air Traffic Controller (ATC) pada AirNav Indonesia. Ardhia (2016), mengungkapkan bahwa jumlah pergerakan angkutan udara di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal tersebut memicu beban kerja yang berlebih pada personil Air Traffic Controller sehingga menimbulkan stres kerja. Hasil kajian tersebut menempatkan bahwa hal-hal yang selama ini diasumsikan menjadi faktor-faktor yang menyumbang tingkat beban kerja dan Stres kerja bagi personel ATC adalah benar, dan hasil tersebut juga dapat menjadi salah satu peluang untuk membuka kajian yang terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan keandalan personel ATC dalam melakukan pemanduan penerbangan.

Berdasarkan laporan tahunan dan hasil observasi lapangan pada personil Makassar Air Traffic Service Center, maka peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian dengan formulasi judul: "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja ATC Melalui Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Makassar Air Traffic Service Center, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*"

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan di atas, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap stres kerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?

3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?
4. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?
6. Apakah Stres kerja dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap Stres kerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.
2. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.
3. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.
4. Untuk menganalisa pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.
5. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.

6. Untuk menganalisa apakah stres kerja dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center* (MATSC).
7. Untuk menganalisa apakah kepuasan kerja dapat memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center* (MATSC).

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- a. Kegunaan bagi peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan.
- b. Kegunaan bagi akademik Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembandingan dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh beban kerja, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4.2. Kegunaan praktis

a. Kegunaan bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi pimpinan perusahaan untuk menghindari terjadinya beban kerja, stres kerja, dan terciptanya kepuasan kerja pada karyawan karena hal ini memiliki dampak bagi kemajuan AirNav Indonesia cabang *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi penelitian yang akan datang selanjutnya sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan yang mengalami beban kerja berlebihan dan stres untuk dapat menghindari terjadinya stres.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada objek dan variabel-variabel penelitian, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.
2. Subjek penelitian ini adalah Personnel Air Traffic Controller, *Makassar Air Traffic Service Center (MATSC)*.

Penelitian yang dilakukan mengenai Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja ATC Melalui Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada *Makassar Air Traffic Service Center*.

1.6. Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi penulisan tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam lima BAB, dan setiap babnya akan terdiri dari beberapa sub-bab, kemudian antara bab yang satu dengan yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan teori, penelitian terdahulu. kerangka pemikiran dan Hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data serta berisikan kerangka pikir dan hipotesis.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, (uji validitas dan reliabilitas), analisis jalur (Path Analysis), dan pembahasan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang sifatnya membangun untuk bahan peninjauan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Hasibuan (2019) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Marwansyah (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Sedangkan, menurut Flippo dalam Hasibuan (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat. Menurut Dessler, dalam Subekhi dan Jauhar (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa MSDM berkaitan erat dalam pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan Utama Manajemen

Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia-manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.1.2. Beban Kerja

2.1.2.1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan karyawan, menurut Johari (2018) waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi (Yuniarsih dan Suwatno dalam Priyanto, 2018). Sedangkan Kasmir (2019) menyatakan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar. Pengertian tentang beban kerja juga dinyatakan Munandar dalam Harini dan Kartiwi (2018) bahwa beban kerja adalah tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki.

Mengacu pada banyaknya definisi, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah persepsi dari pekerja mengenai kegiatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu serta upaya dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan. Akob (2016) menyatakan, beban kerja dapat diukur dengan total waktu

yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja. Beban kerja adalah sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan harapan berbeda dengan kapasitas yang tersedia pada saat itu. Perbedaan diantara keduanya menunjukkan taraf kesukaran tugas yang mencerminkan beban kerja.

Hastutiningsih (2019) menyatakan beban kerja terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut.

1. Beban kerja diatas normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih besar dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan melebihi kemampuan pekerjaan.

2. Beban kerja normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan sama dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan sama dengan kemampuan pekerja.

3. Beban kerja dibawah normal

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih kecil dari jam kerja tersedia atau volume pekerjaan lebih rendah dari kemampuan pekerjaan.

2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Harini (2018) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja sebagai berikut :

1. Faktor eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja (wring Stresor) seperti:

- a. Tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, seperti situasi 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 meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologi.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban pekerjaan eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

Sedangkan Gibson dalam Chandra dan Adriansyah, (2017) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja sebagai berikut.

1. *Time pressure* (tekanan waktu). Adanya ketentuan batas waktu atau deadline justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan sehingga dapat mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.
2. Jadwal kerja atau jam kerja. Jumlah waktu untuk melakukan suatu pekerjaan berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah

satu faktor penyebab stres di lingkungan kerja. Jadwal kerja padat, berkelanjutan, tanpa adanya waktu istirahat atau libur dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

3. *Role ambiguity dan role conflict.* *Role ambiguity* atau Ketidakjelasan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.
4. Kebisingan, dapat mempengaruhi pekerja termasuk kesehatan dan *performance*. Karyawan dengan kondisi kerja sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerja dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga dapat mengganggu konsentrasi dan secara tidak langsung mengganggu pencapaian tugas dan dapat dipastikan akan memperberat beban kerja.
5. *Information overload.* Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Penggunaan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dapat mempengaruhi proses pembelajaran pekerja dan sehingga dapat berpengaruh terhadap kesehatan pekerja jika tidak ditangani dengan baik.
6. *Temperature extremes atau heat overload.* Sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang berisiko seperti tingginya suhu udara dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini dapat terjadi jika kondisi tersebut berlangsung dalam waktu lama dan tidak tersedianya peralatan untuk mengatasi.
7. *Repetitive action.* Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, atau pekerja *assembly line* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana

banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

8. Tanggung jawab. Setiap jenis tanggung jawab dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyaknya tanggung jawab, semakin rendah beban kerja yang berhubungan dengan pekerjaan

2.1.2.3. Indikator Beban Kerja

Suwatno dalam Gozali, (2016) menyatakan indikator beban kerja sebagai berikut:

1. Jam kerja efektif

Pegawai dapat bekerja sesuai dengan jam yang telah ditentukan.

2. Latar belakang pendidikan

Pendidikan mendasari tinggi rendahnya beban kerja yang harus dikerjakan.

3. Jenis pekerjaan yang diberikan

Jenis pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau kompetensi pegawai.

Menurut Hart dan Staveland (2017) indikator beban kerja terdiri atas enam indikator sebagai berikut.

1. Permintaan fisik (*Physical demand*)

Besarnya aktivitas fisik yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas.

2. Upaya (*Effort*)

Usaha yang dikeluarkan secara fisik dan mental yang dibutuhkan untuk mencapai level performa karyawan.

3. Permintaan mental (*Mental demand*)

Besarnya aktivitas mental dan perseptual yang dibutuhkan untuk melihat, mengingat dan mencari.

4. Permintaan sementara (*Temporal demand*)

Jumlah tekanan yang berkaitan dengan waktu yang dirasakan selama pekerjaan berlangsung.

5. Tingkat frustasi (*Frustration level*)

Seberapa tidak aman, putus asa, tersinggung, terganggu, dibandingkan dengan perasaan aman, puas, nyaman dan kepuasan diri yang dirasakan.

6. Kinerja (*Performance*)

Seberapa besar keberhasilan seseorang di dalam pekerjaannya dan seberapa puas dengan hasil kerjanya.

Sedangkan Menurut Koesowidjojo (2017) Beban Kerja dapat dipengaruhi indikator sebagai berikut :

1. Kondisi pekerjaan.

Bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (Standar *Operating Procedure*) Kepada semua unsur di dalam lembaga.

2. Penggunaan waktu kerja.

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan.

3. Target yang harus dicapai.

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan.

4. Lingkungan kerja.

Sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

2.1.3. Stres Kerja

2.1.3.1. Pengertian Stres Kerja

Istilah "stres" muncul pada abad ke-17 yang berasal dari bahasa Latin "*estrica*" atau dalam bahasa Perancis "*estreca*" digunakan dalam artian malapetaka, masalah, bencana, dukacita, kesedihan. Griffin dan Moorhead dalam Wibowo (2019) menyatakan Stres merupakan respon adaptif seseorang pada stimulus yang menempatkan aspek psikologis atau tuntutan fisik berlebihan pada orang tersebut. Robbins dan Judge (2019) menyatakan stres kerja merupakan kondisi dinamik yang terjadi pada individu dalam mengalami sebuah harapan, hambatan atau desakan dan terkait dengan sesuatu yang diinginkan serta dipersepsikan menjadi sesuatu yang belum pasti tetapi bermakna. Stres kerja dipicu adanya ketidaknyamanan diri yang dapat mempengaruhi emosi. Stres pada umumnya terjadi karena kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Handoko (2018) menjelaskan stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berfikir, emosi dan kondisi psikis seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Sedangkan Mangkunegara (2013)

menyatakan stres kerja merupakan perasaan menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Berdasarkan pada definisi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan atau respon atas tekanan pada pekerjaan yang diakibatkan oleh keadaan tidak atau kurangnya kecocokan antara seseorang dengan lingkungannya, sehingga berpengaruh kepada fisik, mental dan perilaku individu saat bekerja. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan muncul ketika tuntutan dan tekanan kerja yang dihadapi tidak sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan mereka. Pekerja yang berada dalam kondisi stres akan menunjukkan emosi dan perilaku yang terjadi sebagai langkah dalam mengatasi stres yang terjadi.

2.1.3.2. Konseptualisasi Stres

Stres kerja dapat dikatakan sebagai suatu tantangan yang memberi energi pada individu baik secara psikologis dan fisik sehingga dapat memotivasi dalam hal mempelajari dan menguasai keterampilan serta pekerjaan baru. Tantangan merupakan unsur penting dalam menunjang produktivitas pekerjaan, jika seseorang telah nyaman dan puas akibat sudah terpenuhinya tantangan yang dihadapi. Sebaliknya akan dapat menimbulkan stres jika tantangan tidak bisa ditangani dengan cara yang benar.

Kumar dan Jain dalam Hastutiningsih (2019) menyatakan stres dikonseptualisasikan dalam tiga sudut pandang:

5. Stres sebagai stimulus

Digunakan untuk menggambarkan situasi di lingkungan eksternal seperti baru, kuat, cepat, berubah, menuntut, mendadak atau tidak terduga.

6. Stres sebagai suatu respon

Stres dilihat sebagai ketidakseimbangan antara tuntutan untuk membuat suatu respon adaptif dan kapasitas individu. Semakin besar perbedaan antara persyaratan dan sumber daya yang ada maka akan semakin besar tingkat stres yang dirasakan oleh individu.

7. Stres dari sudut padangan psikodinamik

Digambarkan sebagai sebuah sistem transaksi dinamis antara individu dengan lingkungan. Setiap rangsangan lingkungan bukan sebagai Stresor kecuali individu tersebut menganggap sebagai ancaman melebihi kapasitas yang dimiliki.

2.1.3.3. Faktor Penyebab Stres

Stres kerja muncul karena adanya stimulus, faktor penyebab atau pendorong yang dinamakan *Stresor*. Griffin dan Moorhead dalam Susiarty (2019) menyatakan ada empat penyebab stres di tempat kerja sebagai berikut.

1. Lingkungan Fisik Stres ini mengacu kepada kondisi fisik dalam lingkungan karyawan. Penyebab stres pada lingkungan fisik antara lain cahaya, suara, suhu dan udara.
2. Individu Stres ini bersumber dari peran yang dimainkan dan tugas-tugas yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi atau pekerjaan. Termasuk didalam sumber stres dari sumber individu antara lain konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja berlebih, tidak adanya kontrol, tanggung jawab dan kondisi kerja.
3. Kelompok Dipengaruhi sifat hubungan antar kelompok dalam organisasi, misalnya ketidakpercayaan terhadap rekan kerja, hubungan yang tidak baik dengan rekan kerja, atasan atau bawahan.
4. Organisasi Stres ini bersumber dari keinginan-keinginan organisasi sehubungan dengan usaha mencapai tujuan organisasi. Stres yang bersumber dari organisasi

berupa struktur organisasi yang tidak bagus, iklim organisasi, teknologi, masalah politik dan tidak adanya kebijakan khusus.

Luthans (2011) menambahkan, faktor penyebab stres kerja atau *Stresor* kerja pada karyawan berasal dari dalam dalam organisasi, luar organisasi, kelompok dimana karyawan itu berada dan dari individu karyawan.

2.1.3.4. Indikator Stres

Menurut Wibowo (2019) Faktor organisasi sebagai sumber stres potensial yang dijadikan indikator dalam penilaian stres kerja dalam penelitian Yoga (2018) sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas (*Task Demands*)

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

2. Tuntutan peran (*Role Demands*)

Berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seorang karyawan sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi. Tuntutan peran ini dapat menimbulkan terjadinya *role ambiguity*, *role conflict*.

3. Tuntutan antar pribadi (*Interpersonal Demands*)

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh rekan kerja dalam satu organisasi.

4. Struktur Organisasi

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

5. Kepemimpinan Organisasi

Memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang mengakibatkan suatu ketegangan, ketakutan dan kecemasan

Faktor lain yang mempengaruhi stres kerja menurut Robbins (2011), dapat dibagi dalam tiga aspek yaitu:

1. Indikator pada psikologis, seperti cepat tersinggung, tidak komunikatif, banyak melamun, lelah mental
2. Indikator pada perilaku, seperti merokok berlebihan, menunda atau menghindari pekerjaan, perilaku sabotase, perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan atau kekurangan).
3. Indikator pada fisik, seperti meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, mudah lelah secara fisik, pusing kepala, masalah tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur).

Sedangkan Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) *Indicator* yang mempengaruhi Stres Kerja antara lain yaitu :

1. Kondisi pekerjaan, meliputi : beban kerja berlebihan, jadwal bekerja.
2. Stres karena peran, antara lain : Ketidakjelasan peran.
3. Faktor interpersonal, meliputi : Kerjasama antar teman, hubungan dengan pimpinan.
4. Perkembangan karier, meliputi: Promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi kejabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya, keamanan pekerjaannya.

5. Struktur organisasi, antara lain : Struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya. Karyawan yang berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Dalam unit kerja, karyawan tidak hanya sekedar bekerja, namun menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan dengan kebijakan atasan, dengan rekan kerja, dengan kompensasi yang diterima, dan kesempatan berkarir. Hal ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Lebih jauh lagi kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor penting dalam meraih kesejahteraan individu (Diaz-Serrano dan Vieira, 2005). Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu dan Tansel, 2002).

Dost (2012) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan aspek upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan antara pengajardengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi. Sementara itu, Sutiksno (2009), menjelaskan bahwa perasaan yang berhubungan dengan diri seorang dosen antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan memberikan dampak positif terhadap kerjanya.

2.1.4.2. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
- c. *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan *input-output* dirinya dan *input-output* pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3. *Teori discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan

4. *Teori motives; two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi,

kebijakan organisasi, kualitas hubungan *interpersonal* diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.

- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. *Teori social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen

2.1.4.3. Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Adapun Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2019) antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai adanya kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.”

Indikator lain juga di kemukakan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas'ud (2004) juga mengembangkan indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senangnya karyawan akan gaji yang diterima.
2. Kepuasan dengan promosi, yaitu senang atau tidak senangnya karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
3. Kepuasan terhadap rekan, yaitu sikap senang atau tidak senangnya karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
4. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senangnya karyawan akan perlakuan dari pemimpin.

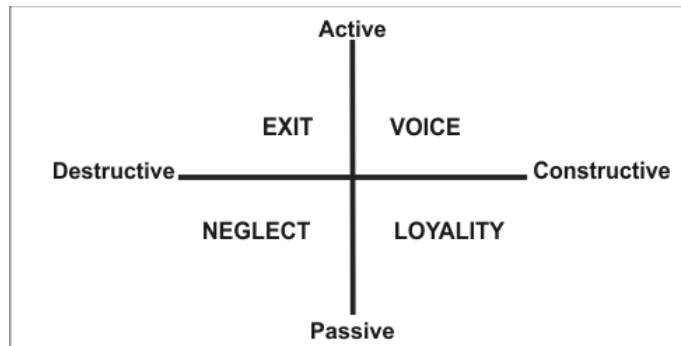
Sedangkan menurut Issa et al (2013) Kepuasan Kerja ditentukan oleh lima faktor yaitu : Pendapatan, Pekerjaan itu sendiri, Prospek karir, Pengawasan, dan rekan kerja

2.1.4.4. Dampak ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Wibowo (2015), dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoritis dinamakan *EVLN-Model*, yang terdiri dari *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja

tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/distruktif dan aktif/pasif, sebagaimana digambarkan di bawah ini.

Gambar 2. 1: Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja



Sumber: Robbins dalam Wibowo (2015)

1. *Exit*. *exit* merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice*. *Respon voice* termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty*. *Respon loyalty* berarti secara positif, tetapi secara optimistik menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
4. *Neglect*. *Respon neglect* secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Perilaku *exit* dan *neglect* mencakup variabel kinerja kita: produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk

voice dan loyalty, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan atau menyegarkan kondisi kerja memuaskan

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dharma (2013) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang. Menurut Fahmi (2010) manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalam nya untuk menerapkan suatu konsep manajemen guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada diorganisasi tersebut secara maksimal.

Menurut Wirawan (2009) Manajemen kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individu pegawai, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajer dan pegawai. Suatu organisasi yang profesional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan. Dengan demikian, manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi dengan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan.

2.1.5.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah pengukuran hasil kerja yang dinilai perusahaan selama periode tertentu. Menurut Bangun (2012) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil

kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja juga harus dilaksanakan secara adil, yaitu penilaian harus dilaksanakan pada semua karyawan agar tercipta keadilan pada penilaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan, jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan, demikian dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Priansa (2014).

Berdasarkan dari beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses pengukuran atau penilaian hasil dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang selanjutnya membandingkan hasil dari pekerjaan dengan standar pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang dilaksanakan dalam suatu periode yang juga ditentukan.

2.1.5.3. Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi *Inteleigent Quotient*(IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaan dan terampil dalam mengenakan tugas, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, karyawan harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk berusaha mencapai prestasi kerja dan dalam mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja. Flippo (2002) menyatakan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan nya itu, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja

Menurut Simanjuntak (2011) kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1) Kemampuan dan keterampilan individu

Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.

2) Faktor dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

3) Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Sedangkan Menurut Yuningsih (2020) Kinerja dapat di pengaruhi beberapa faktor, yaitu :

1) Kualitas kerja

Selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan

2) Kuantitas Kerja

Selama bekerja, hasil pekerjaan lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu

3) Keandalan

Mencari cara lain ketika mengalami kebuntuan kerja

4) Sikap

Menghargai pimpinan dan rekan kerja

2.2. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran yang jelas terhadap hasil penelitian, untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Untuk lebih jelasnya hasil penelitian terdahulu dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 2. 1: Matriks Tinjauan Empiris

NO	Nama	Judul Penelitian	Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Rolos, Sambul & Rumawas (2018)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota	Regresi Sederhana	- Beban - Kerja - Kinerja	beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota, hal ini menjelaskan bahwa jika beban kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya beban kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan

2.	Wirya, Andiani & Telagawathi (2020)	Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Sedana Murni	Analisis Jalur	- Stres Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja	stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sedana Murni.
3.	Hamid & Hazriyanto (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Aker Solutions Batam	Uji Linearitas	- Kepuasan Kerja - Kinerja	Hasil penelitian ini mendapatkan adanya pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan terbukti adanya hubungan yakni dari hasil analisis didapat koefisien P adalah senilai 0,369
4.	Hafid (2019)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. PLN (Persero) UP2B Sistem Makassar	Regresi Berganda	- Beban Kerja - Stres Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja; beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Zaidan & Juariyah (2020)	<i>The Influence of Workloads on the Job Satisfaction of</i>	path analysis	- Beban Kerja - Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Namun terdapat pengaruh

	Internati onal Confere nce on Islam, Econom y, and Halal Industry (ICIEHI) Volume 2020 page: 156-176	<i>the Lecturers of State University of Malang Through Job Stres as Intervening Variable</i>			negatif dan signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat juga pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Stres kerja tidak memediasi antara beban kerja dan kepuasan kerja.
6.	Goetz dkk (2013) FAMILY MEDICI NE VOL. 45, NO. 2 Page: 95-101	<i>The Influence of Workload and Health Behavior on Job Satisfaction of General Practitioners</i>	cross- sectional survey	-Beban kerja -Perilaku Sehat -Kepuasan Kerja	Tingkat respons adalah 34,0%. Dokter umum agak puas dengan pekerjaan mereka kecuali "jam kerja", "kondisi kerja fisik", dan "pendapatan". Dokter yang bekerja di kota memiliki jam kerja yang lebih sedikit per minggu, jumlah pasien yang lebih sedikit per hari, waktu konsultasi yang lebih lama, dan proporsi pasien yang diasuransikan secara pribadi lebih tinggi dibandingkan dengan dokter yang bekerja di daerah pedesaan. pada sampel wanita, usia yang lebih tinggi, perilaku kesehatan yang baik, BMI yang lebih rendah, dan proporsi pasien asuransi swasta yang tinggi berhubungan positif dengan kepuasan kerja.
7.	Wakoli (2013) Internati onal Journal of Science and Researc h (JSR) Volume 5 Issue 10	<i>Effects of Workload on the Teachers' Performance in Kanduyi Division, Bungoma District</i>	<i>Descriptive research method</i>	- Beban Kerja - Kinerja	kelebihan beban kerja pada guru di sekolah dasar adalah masalah nyata terutama sejak pengenalan pendidikan sekolah dasar gratis yang menyebabkan pendaftaran berlebih dan terus menjadi hambatan untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan.

	Page: 1215- 1219				
8.	Fachrudin, dkk (2018) International Journal of Nursing and Midwifery Science (IJNMS) Volume 2, Issue 3 Page: 311 - 321	<i>Relationship Between Workload With Work Stres On Nurses In Intensive Installation Of Bangil General Hospital</i>	<i>analytic survey research</i>	- Beban Kerja - Stres Kerja	Tingkat ketergantungan klien dan jumlah tenaga kerja yang tidak sesuai merupakan faktor beban kerja yang tinggi sehingga perawat mengalami stres kerja. Perlu adanya evaluasi jumlah kebutuhan perawat atau pemberian reward dan pelatihan manajemen stres bagi perawat untuk beradaptasi dan mengendalikan stres kerja.
9.	Tentama, dkk (2019) International Journal Of Scientific & Technology Research (IJSTR) VOLUME 8, ISSUE 11 Page: 2498-2502	<i>The Effect And Implications Of Work Stres And Workload On Job Satisfaction</i>	<i>multiple regression</i>	- Beban Kerja - Stres Kerja - Kepuasan Kerja	secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh beban kerja yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja dan beban kerja memberikan kontribusi sebesar 39,9% terhadap kepuasan kerja dan sisanya sebesar 61% dipengaruhi oleh variabel lain
10.	Sobia Ali, dkk (2014) International Journal Of	Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee	<i>multiple regression</i>	- Beban Kerja - Kepuasan Kerja - Kinerja - Employee	hubungan beban kerja yang berlebihan pada kepuasan kerja karyawan yang merupakan hal yang paling penting dari setiap organisasi. Studi ini memberikan panduan lebih lanjut kepada organisasi untuk membuat strategi untuk

	Multidisciplinary Science And Engineering (IJMSE) VOL. 5, NO. 8 Page: 23-31	Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)		Engagement	mengatasi hal tersebut. Sehingga penelitian ini penting untuk mengatasi masalah <i>work overload</i> yang mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan dan keterikatan karyawan.
11.	Khuong, dkk (2016) International Journal of Trade, Economics and Finance (IJTEF) Vol. 7, No. 2 Page: 31-37	Investigate the Effects of Job Stres on Employee Job Performance - a Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam	path analysis	<ul style="list-style-type: none"> - Stres Kerja - Prestasi Kerja 	Faktor kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap stres kerja dan sebaliknya, stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan karir tidak secara langsung mempengaruhi prestasi kerja karyawan, tetapi secara tidak langsung melalui stres kerja.
12.	Victoria M. Lea, dkk (2011) International Journal of Pharmacy Practice (IJPP) Volume 20 Page: 259–271	Workload and its impact on community pharmacists' job satisfaction and Stres: a review of the literature	interviews	<ul style="list-style-type: none"> - Beban kerja - Kepausan kerja - Stres kerja 	ada persepsi yang jelas bahwa jenis dan jumlah hasil kerja yang diharapkan dari masing-masing apoteker komunitas telah berubah dan meningkat selama beberapa dekade terakhir, apoteker dianggap terus berbasis di apotik. Dampak dari perubahan tersebut terhadap praktik komunitas farmasi di Inggris tidak terdefinisi dengan baik, meskipun hubungan telah dibuat untuk meningkatkan tingkat ketidakpuasan dan stres kerja apoteker.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan suatu kerangka berpikir yang akan digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan suatu masalah. Kerangka ini menggunakan pendekatan ilmiah yang akan memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Adapun hubungan antar variabel penelitian pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Hubungan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan

beban kerja adalah sebuah proses atau aktifitas yang terlalu banyak sehingga dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Kelebihan beban kerja dapat menyebabkan stres pada seseorang dalam bekerja. Johari (2018) menjelaskan beban kerja dengan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi secara sistematis dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi

Sementara itu, stres kerja merupakan suatu kondisi yang dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis dari setiap kegiatan, situasi atau fisik yang berlebihan yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seseorang ditempat individu tersebut berada. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi dinamik yang terjadi pada individu dalam mengalami sebuah harapan, hambatan atau desakan dan terkait dengan sesuatu yang diinginkan serta dipersepsikan menjadi sesuatu yang belum pasti tetapi bermakna. Stres kerja dipicu adanya beban kerja berlebih yang dapat memengaruhi emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fachruddin dkk (2018), menemukan bahwa beban kerja

memiliki pengaruh terhadap stres kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dapat memengaruhi stres kerja karyawan.

2. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kasmir (2019) menyatakan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar. Tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan potensi dan keterampilan yang dimiliki merupakan bagian dari beban kerja yang dimaksud. Hasil dari tugas-tugas yang diselesaikan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, seperti yang dinyatakan oleh Sharma dan Chandra (2004) untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan

Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins menjelaskan terdapat beberapa respon karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan yang merasa puas terhadap hasil kerjanya cenderung memberikan respon yang berdampak positif bagi perusahaan, sebaliknya karyawan yang kurang puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan respon yang *destructive* bagi dirinya maupun perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Goetz dkk (2013) menemukan bahwa beberapa dokter umum yang bekerja di kota merasa puas dengan pekerjaan mereka dari segi jam kerja dan pendapatan. Sementara itu, dokter yang bekerja diluar kota memiliki waktu yang lebih banyak dan pasien yang sedikit, sehingga

berdampak pada menurunnya kepuasan kerjanya. Berdasarkan dari teori dan penelitian terdahulu, maka dapat dilihat bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kasmir (2019) menyatakan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara total waktu baku untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap total waktu standar. Beban kerja diartikan sebagai sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan (Priyanto, 2018). beban kerja terlalu tinggi dan beban kerja terlalu rendah berkorelasi dengan kinerja yang rendah. Peningkatan ataupun penurunan dalam beban kerja menyebabkan penurunan kinerja, tetapi peningkatan dalam kurva beban kerja lebih sensitif berdampak buruk pada kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi beban kerja maka semakin rendah kinerja

Pada penelitian yang dilaksanakan Rolos dkk (2018) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa jika beban kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya beban kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu pada penelitian ini, maka dapat dilihat bahwa beban kerja memiliki hubungan dengan stres kerja karyawan.

4. Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja secara sederhana mempunyai potensi untuk mendorong atau menurunkan kinerja, jika tidak ada stres maka tantangan kerja juga tidak ada yang mengakibatkan kinerja menjadi menurun (Luthans, 2011). Senada dengan

Luthans, Siagian (2018) juga berpendapat Stres yang tidak diatasi dengan baik akan berpengaruh terhadap ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungan kerjanya. Stres yang melebihi batas toleransi akan berdampak negatif terhadap karyawan dan stres yang dapat ditangani karyawan akan memberikan dampak positif (Khuong dan Yen, 2016). Stres yang dapat memberikan dampak positif kepada pekerja berfungsi sebagai motivator dalam peningkatan kinerja (Lestari dan Ratnasari, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Wirya dkk (2020) menemukan hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, begitu juga terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR Sedana Murni, stres kerja memberikan dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berangkat dari teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diketahui bahwa stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

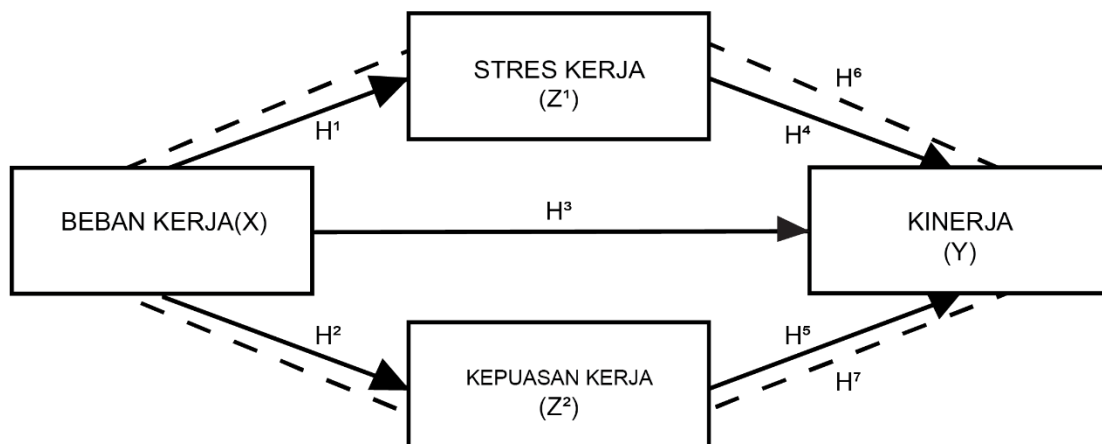
Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi, karena dengan kepuasan kerja yang dirasakan maka seorang karyawan mampu bekerja secara optimal, dampak dari kepuasan kerja nantinya akan dikaitkan dengan *output* yang dihasilkan yaitu kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja yang dicapai. Robbins & Judge (2011) bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif

terhadap pekerjaan itu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendrayana, Hamid & Hazriyanto (2019) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Untuk melihat keterkaitan pengaruh antara variabel beban kerja melalui stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan maka lebih jelasnya dapat digambarkan bagan kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 3. 1: Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis

Berdasarkan Hipotesis merupakan jawaban sementara yang berupa asumsi terhadap masalah yang dihadapi berdasarkan *Grand Theory* dan penelitian terdahulu yang perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Berdasarkan pokok masalah yang telah dikemukakan dalam penelitian ini maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H₁: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja
2. H₂: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
3. H₃: Beban kerja kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
4. H₄: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
5. H₅: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan
6. H₆: Stres kerja dapat memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan
7. H₇: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara stres kerja terhadap kinerja karyawan