

TESIS

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN DENGAN STRES SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

*The Effect Of Workload On The Performance Of Financial
Employees With Stress As The Intervening Variable At
Hasanuddin University*

**BASO AMIR
A042192002**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN DENGAN STRES SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

*The Effect Of Workload On The Performance Of Financial
Employees With Stress As The Intervening Variable At
Hasanuddin University*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**BASO AMIR
A042192002**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN DENGAN STRES SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

disusun dan diajukan oleh

BASO AMIR
A042192002

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

pada tanggal **25 Juni 2021**

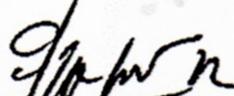
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

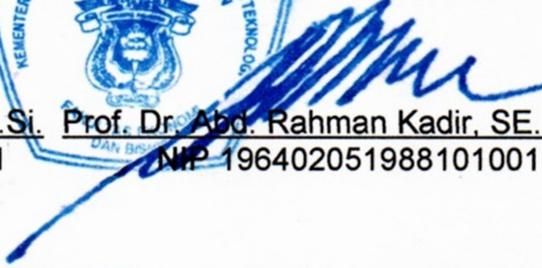

Prof. Dr. Syarifuddin, S.E., M.Soc.Sc.Ak.
NIP 196302101990021001


Dr. Wanda, S.E., M.Pd., M.Si.
NIP 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si.
NIP 197106192000031001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
NIP 196402051988101001

TESIS

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN DENGAN STRES SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

*The Effect Of Workload On The Performance Of Financial
Employees With Stress As The Intervening Variable At
Hasanuddin University*

disusun dan diajukan oleh

**BASO AMIR
A042192002**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Mei 2021

Komisi Penasihat

Ketua



Prof. Dr. Syarifuddin, S.E., M.Soc.Sc.Ak.
NIP 196302101990021001

Anggota



Dr. Wanda, S.E., M.Pd., M.Si.
NIP 197602082003122001

Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah
Universitas Hasanuddin



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si.
NIP 19710619 200003 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Baso Amir
NIM : A042192002
Jurusan/program Studi : Magister Keuangan Daerah

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian skripsi yang berjudul

PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN DENGAN STRES SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

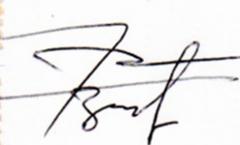
adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2021

Yang membuat pernyataan,




BASO AMIR

A042192002

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pendidikan Magister Keuangan Daerah Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis/disertasi ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Syarifuddin, S.E., M.Soc.Sc.Ak. dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Terima kasih kepada ayah dan ibu, istri, saudara-saudara, teman-teman peneliti, serta pihak akademik atas bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan selama penelitian tesis ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis/disertasi ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Mei 2021

Peneliti

ABSTRAK

BASO AMIR. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dengan Stres Sebagai Variabel Intervening Di Universitas Hasanuddin (dibimbing oleh Syarifuddin dan Wahda)

Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai bagian keuangan melalui stres di Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer. Sampel sebanyak 110 responden. Responden tersebut merupakan pegawai pengelola keuangan secara keseluruhan. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis multiple regression (regresi berganda) dan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan alat bantu *statistical package for the social sciences* (SPSS) versi 25.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan terdapat pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai yang diintervening oleh variabel stres. Hal ini menunjukkan bahwa ketika beban kerja tinggi diikuti dengan stres yang tinggi pula maka kinerja pegawai akan menurun. Begitu juga sebaliknya.

Kata Kunci : beban kerja, stres dan kinerja pegawai

ABSTRACT

BASO AMIR. *The Effect of Workload on the Performance of Financial Employees with Stress as the Intervening Variable at Hasanuddin University (supervised by Syarifuddin and Wahda)*

The aim of this study is to find out to what extent workload directly affects employee performance and indirectly affects the performance of financial employees through stress at Hasanuddin University, Makassar.

This research used a quantitative approach. The data used were primary data and the sample consisted of 110 respondents who were all employees of financial manager. The data were obtained through survey using questionnaire given to the respondents. The data was analyzed using multiple regression and path analysis with statistical package for social sciences (SPSS) version 25.

The results show that workload directly has a negative and significant effect on employees' performance, and there is a negative and significant indirect effect of workload on employees' performance intervened by stress variable. This indicates that when a high workload is followed by a high stress, the employees' performance will decrease, and vice versa.

Keywords: workload, stress and employees' performance

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN..	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	12
2.1.1 Pengertian Beban Kerja	12
2.1.1.1 Beban Kerja Berdasarkan Tupoksi dan NonTupoksi	14
2.1.1.2 Penyebab Stres	16
2.1.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.1.4 Strategi Manajemen Stres	22
2.1.2 Pengertian Kinerja	25
2.1.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	33
2.1.2.2 Mengukur Kinerja Karyawan	34
2.1.2.3 Metode untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	35
2.1.3 Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Pegawai	36
2.1.4 Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Pegawai	37
2.2 Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)	38
BAB III KERANGKA DAN HIPOTESIS	44
3.1 Kerangka Pemikiran	44
3.2 Hipotesis	45
BAB IV METODE PENELITIAN	47
4.1 Rancangan Penelitian	47
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	47
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	47
4.4 Jenis dan Sumber Data	49
4.5 Metode Pengumpulan Data	49
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	50
4.7 Teknik Analisis Data	51
4.7.1 Uji Validitas dan Uji Reabilitas Instrumen Penelitian	51

4.7.1.1 Uji Validitas	51
4.7.1.2 Uji Reabilitas	52
4.7.2 Analisis Data	52
4.7.2.1 Uji Asumsi Klasik	53
4.7.2.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
BAB V HASIL PENELITIAN	58
5.1 Karakteristik Responden Penelitian	58
5.2 Hasil Analisis Data	60
5.2.1 Hasil Deskripsi Jawaban Beban Kerja	60
5.2.2 Hasil Deskripsi Jawaban Stres	62
5.2.3 Hasil Deskripsi Jawaban Kinerja Pegawai	64
5.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	65
5.3.1 Uji Validitas	65
5.3.2 Uji Reliabilitas	67
5.4 Uji Asumsi Klasik	68
5.4.1 Uji Normalitas	68
5.4.2 Uji Linearitas	69
5.5 Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	70
5.5.1 Menentukan Diagram Jalur	70
5.5.2 Perhitungan Koefisien Jalur (Uji Signifikansi)	71
5.5.3 Perhitungan Pengaruh	73
BAB VI PEMBAHASAN	75
6.1 Pengaruh Secara Langsung Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	75
6.2 Pengaruh Tidak Langsung Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres	77
BAB VI PENUTUP	79
7.1 Kesimpulan	79
7.2 Implikasi	80
7.3 Keterbatasan Penelitian	80
7.4 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Keadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS/ASN) UNHAS Tahun 2020	3
4.1 Pengambilan Sampel	48
4.2 Depenisi Operasioal Variabel	50
5.1 Karakteristik Responden Penelitian	58
5.2 Deskripsi Kuesioner Penelitian	59
5.3 Hasil Jawaban Responden Variabel Beban Kerja	60
5.4 Hasil Jawaban Responden Variabel Stres	62
5.5 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai	64
5.6 Uji Validitas Beban Kerja	66
5.7 Uji Validitas Stres	66
5.8 Uji Validitas Kinerja Pegawai	67
5.9 Uji Reliabilitas	67
5.10 Uji Normalitas	68
5.11 Uji Linearitas Variabel X ke Z	69
5.12 Uji Linearitas Variabel X ke Y	69
5.13 Uji Linearitas Variabel Z ke Y	70
5.14 Pengaruh Antar Variabel	71
5.15 Pengaruh Total	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	45
4.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	55
5.1 Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian	70
5.2 Model Penelitian 1	71
5.3 Model Penelitian 2	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	86
2. Distribusi Item	89
3. Uji Validitas	90
4. Uji Reliabilitas	93
5. Uji Normalitas	94
6. Uji Linieritas	95
7. Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada bulan agustus 2020, Kemendikbud secara resmi mengumumkan peringkat perguruan tinggi negeri (PTN) terbaik di Indonesia. Penilaian ini dibagi menjadi beberapa kluster sesuai indikator penilaian yang digunakan. Penilaian yang dilaksanakan Kemendikbud pada tahun ini melibatkan 2.136 kampus di Indonesia.

Hasil klusterisasi tersebut akan digunakan menjadi landasan bagi Kemendikbud dan perguruan tinggi dalam melaksanakan perbaikan terus-menerus yang bertujuan meningkatkan performa dan kesehatan organisasi. Bercokol di peringkat ke-7 nasional versi Kemendikbud RI, Universitas Hasanuddin (Unhas) berhasil menjadi kampus terbaik di Indonesia Timur. Selain di Indonesia Timur, Unhas juga merupakan kampus terbaik di luar Pulau Jawa.

Kualitas dan reputasinya sudah sejajar dengan kampus yang ada di Jawa. Tak heran jika Unhas disebut sebagai salah satu kampus paling bergengsi di Indonesia. Kampus yang berada di Kota Makassar ini sudah berdiri sejak tahun 1956, catatan tersebut menjadikannya sebagai perguruan tinggi negeri tertua di Indonesia Timur. Menempati lahan seluas 220 hektare, Universitas Hasanuddin merupakan lembaga pendidikan yang berada di Makassar. Universitas Hasanuddin secara resmi ditetapkan pada tanggal 10 September 1956 dan mendapatkan Sertifikat Akreditasi institusi BAN-PT dengan predikat "A". Hal ini merupakan salah satu upaya Universitas Hasanuddin untuk tetap mempertahankan mutu pelayanan dengan menjalankan pelayanan sesuai dengan standar akreditasi Universitas Hasanuddin. Unhas telah memiliki

beberapa fakultas dengan program studi yang mayoritas sudah terakreditasi A oleh BAN-PT.

Universitas Hasanuddin memiliki tugas yaitu memberikan pelayanan pendidikan yang pada dasarnya adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Namun diakui dengan semakin berkembangnya ilmu dan teknologi pelayanan pendidikan khususnya di Universitas Hasanuddin diharapkan mampu melayani masyarakat dengan profesional dan berkualitas.

Di Universitas Hasanuddin, tujuan upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan adalah menyediakan lingkungan belajar berkualitas untuk mengembangkan kapasitas pembelajar yang inovatif dan proaktif, melestarikan, mengembangkan, menemukan, dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya, menerapkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya bagi kemaslahatan Benua Maritim Indonesia Universitas Hasanuddin dalam upaya mewujudkan visi Universitas Hasanuddin yaitu Pusat unggulan dalam pengembangan insani, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya berbasis Benua Maritim Indonesia. Manajemen dan seluruh staf Universitas Hasanuddin akan selalu menjamin terpenuhinya visi dan misi Universitas Hasanuddin dalam memberikan pelayanan pendidikan secara cepat, profesional dan bermutu tinggi.

Dalam mewujudkan tujuan Universitas Hasanuddin menjadi perguruan tinggi unggulan dan terpercaya di Makassar. Perlu adanya kerjasama antara pegawai maupun dosen di dalam memberikan pelayanan pendidikan sehingga citra dari Universitas Hasanuddin akan terbentuk. Standar mutu yang tinggi yang diterapkan oleh Universitas Hasanuddin dapat menjadi beban kerja yang di rasakan pegawai guna mencapai standar mutu yang telah diterapkan oleh Universitas Hasanuddin. Keberhasilan Universitas Hasanuddin sangat

dipengaruhi oleh bagaimana manajemen Universitas Hasanuddin dalam mengelola Sumber Daya Manusianya..

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu instansi, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia harus selalu dipertahankan, dijaga, dan dikembangkan. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas adalah sumber daya yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang menuju pada terciptanya maksud dan tujuan suatu organisasi, yaitu bagaimana caranya mengelola sumber daya manusia yang mengarah pada kinerja yang baik. Sumber daya manusia dapat menjadi pusat masalah atau persoalan bagi suatu instansi ketika potensi mereka tidak dikembangkan seoptimal mungkin, sebaliknya sumber daya manusia bisa menjadi sumber keberhasilan bagi instansi apabila potensinya dikembangkan secara optimal (Sanjaya, 2012). Sebagai gambaran kuantitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparat Sipil Negara (ASN) tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 1.1. Keadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS/ASN) UNHAS Tahun 2020

No.	Unit Kerja	Jumlah Pria	Jumlah Wanita	Jumlah
1.	Rektorat (Direktorat/Bagian/Lembaga/Rumah Sakit/UPT/Unit lainnya)	227	173	400
2.	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	33	7	40
3.	Fakultas Hukum	21	7	28
4.	Fakultas Kedokteran	43	30	73
5.	Fakultas Teknik	55	27	82
6.	Fakultas Pertanian	24	12	36
7.	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	29	18	47
8.	Fakultas Kehutanan	11	8	19
9.	Fakultas Peternakan	14	6	20
10.	Fakultas Ilmu Budaya	11	11	22
11.	Fakultas Ilmu Kelautan & Perikanan	16	11	27
12.	Fakultas Kedokteran Gigi	13	7	20
13.	Fakultas Kesehatan Masyarakat	13	14	27
14.	Fakultas Keperawatan	10	6	16
15.	Fakultas Matematika & Ilmu Pengetahuan Alam	22	14	36

16.	Fakultas Farmasi	5	15	20
17.	Sekolah Pascasarjana	11	6	17
Jumlah Seluruhnya		558	372	930

Sumber : Bagian Kepegawaian Universitas Hasanuddin, 2021

Semangat kerja sangat dibutuhkan bagi sumber daya manusia dalam hal ini pegawai agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Pegawai memiliki semangat kerja yang positif akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan menghasilkan pelayanan yang bermutu.

Dorongan kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Pegawai harus memiliki dan menjaga semangat kerjanya pada sisi positif karena ketika pegawai merasa tidak bersemangat melakukan pekerjaannya, maka stres akan mengakibatkan pegawai tidak memiliki motivasi untuk hadir di tempat kerjanya dan bisa menyebabkan beban kerja pegawai lainnya meningkat sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat kurang optimal (Mangkunegaran, 2012). Pegawai yang mengalami stres akibat beban kerja yang meningkat akan bekerja secara tidak optimal. Penyebab lain stres adalah beban kerja yang terasa sangat berat, waktu kerja yang sedikit (Mangkunegaran, 2012).

Pada dasarnya instansi ditekankan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk mengembangkan institusinya. Instansi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Sesuai pendapat Moehariono (2009:60), kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi, serta tujuan dari suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005:9) menyatakan bahwa kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan

waktu (per jam). Jadi pengertian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja memiliki arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, oleh karena itu akan menambah semangat kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang memiliki prestasi akan dipromosikan dan diberikan penghargaan atas prestasinya, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didominasi. Saat ini, hubungan antara manusia dengan cakupan berbagai aspek kehidupan telah menempatkan isu demokratis dalam kedudukan penting, lembaga pemerintah pada beberapa negara dijadikan sebagai organisasi *public service* dalam mensejahterakan masyarakatnya yang merupakan tantangan untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik dengan kinerja yang efektif dan efisien. Suatu organisasi pemerintahan yang terstruktur harus mampu mengikuti zaman yang berkembang modern serta melakukan penyesuaian diri dengan tuntutan zaman yang terus mengalami perubahan-perubahan.

Sesuai pendapat Astianto (2014) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk sasaran kerja pegawai menurut jenis pekerjaannya. Beban kerja pegawai dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar. Kedua, beban kerja yang selalu tinggi (*over capacity*). Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Beban kerja yang berat atau ringan akan berdampak terjadinya efisiensi kerja. Beban kerja terlalu ringan berarti terjadi kelebihan tenaga kerja, yang mana kelebihan ini menyebabkan organisasi harus menggaji jumlah pegawai lebih banyak dengan produktivitas yang sama sehingga terjadi inefisiensi biaya. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga

kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah pegawai yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologi bagi pegawai. Akhirnya pegawai pun tidak produktif karena terlalu lelah.

Sesuai pendapat Soleman (2011) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus ditanggung oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Soleman (2011) mengembangkan beban kerja dalam 2 skala penilaian, yaitu: (1) Faktor eksternal yang terbagi atas tugas-tugas yang diberikan, lamanya waktu kerja, kompleksitas pekerjaan dan istirahat. (2) Faktor internal yang terbagi atas persepsi, motivasi, keinginan dan kepuasan.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar atau yang disebut dengan sasaran kerja pegawai (SKP). Apabila sebagian besar pegawai bekerja sesuai dengan standar suatu instansi pemerintahan maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika pegawai bekerja dibawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara apabila pegawai bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas pegawai itu sendiri. Kebutuhan sumber daya manusia dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output organisasi pada bagian tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) pegawai yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang sesuai standar atau tidak sesuai standar.

Selain beban kerja, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah stres. Stres adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungan kerja yang dirasakan mengakibatkan dirinya terancam (Anoraga, 2005:108). Terjadinya stres

disebabkan oleh adanya gejala-gejala stres yang meliputi gejala fisik, perilaku, serta psikologis dan banyaknya stressor yang masuk ke dalam pikiran seseorang. Sehingga seseorang tidak dapat mempersepsikan keadaan tersebut dengan baik. Adanya kondisi fisik seseorang yang kurang baik, beban kerja yang berlebihan serta kondisi lingkungan tempat kerja seseorang merupakan sumber-sumber stres yang dapat mengakibatkan stres pada pegawai. Kondisi seperti ini dapat mengalami ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja seseorang.

Pendapat Sasono (2004:5) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan/pegawai yang drastis. Stres merupakan sebuah kondisi dimana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan, atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting (Luthan, 2006:439).

Tiap orang dimanapun ia berada dalam suatu organisasi, dapat berperan sebagai sumber stres bagi orang lain. Manajemen stres diri sendiri berarti mengendalikan diri sendiri dalam kehidupan. Sebagai seorang pemimpin, mengelola stres lebih bersifat pemahaman akan penyebab stres orang lain dan mengambil tindakan untuk menguranginya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas proses komunikasi timbal balik diantara pimpinan dan pegawai adalah penting untuk mengidentifikasi penyebab stres yang potensial dan jalan keluarnya, karena stres akan selalu terjadi pada pegawai. Stres sebagai suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan,

hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan (Robbins, 2008:368).

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah dengan memperhatikan stres. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan disebabkan adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi yang dimaksud dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi pegawai. Menurut Siagian (2009:300) stres merupakan keadaan ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

Dengan begitu stres yang ada pada instansi sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang dihasilkannya, beban kerja yang tinggi juga merupakan pengaruh pada pegawai yang memegang peran ganda pada pekerjaan yang sebenarnya bukan bagian pekerjaannya, pegawai pun menjadi tidak efektif dalam melakukan pekerjaannya, sebagaimana beban kerja dan stres saling berkaitan dan mempengaruhi instansi ini (Mulyana, 2010). Dengan demikian stres merupakan variabel intervening yang tepat dalam menerangkan hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ” **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dengan Stres Sebagai Variabel *Intervening* di Universitas Hasanuddin**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka disusunlah rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai bagian keuangan di Universitas Hasanuddin Makassar?
2. Apakah beban kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai bagian keuangan melalui stres di Universitas Hasanuddin Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui seberapa besar beban kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai bagian keuangan di Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Untuk mengetahui seberapa besar beban kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai bagian keuangan melalui stres di Universitas Hasanuddin Makassar .

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi lebih terkait dalam bidang sumber daya manusia khususnya fokus pada beban kerja dan stres sehingga berguna untuk penentuan kebijakan yang tepat bagi pihak pimpinan Universitas.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk evaluasi dan pertimbangan dalam menentukan langkah untuk meneruskan kinerja organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Hasanuddin Makassar. Waktu yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2 bulan yaitu mulai bulan Maret s/d bulan April 2021. Penelitian ini adalah merupakan studi kasus beban kerja

terhadap kinerja pegawai bagian keuangan dengan stres sebagai variabel intervening di Universitas Hasanuddin Makassar.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disusun berdasarkan pada buku pedoman penulisan tesis dan disertasi yang terbitkan oleh oleh Program Magister dan Doktor Universitas Hasanuddin (2013). Sistematika penulisan proposal disajikan ke dalam empat bab.

BAB I PENDAHULUAN. Bab ini menguraikan tentang latar belakang yang mengangkat topik penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA. Bab ini memuat teori, konsep, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Konsep-konsep teoritis yang digunakan sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian berasal dari berbagai literatur.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS. Bab ini akan menjelaskan tentang kajian teoritis dan empiris dalam suatu kerangka pemikiran. Selanjutnya berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dibangun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai pengembangan hipotesis yang diteliti.

BAB IV METODE PENELITIAN. Bab ini akan menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian, variabel dan definisi operasional, instrumen pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB V HASIL PENELITIAN. Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan dalam metodologi penelitian yang terdiri atas paparan data yang

disajikan dengan topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data. .

BAB VI PEMBAHASAN. Bab ini menguraikan dan membahas hasil analisis data penelitian sebagai dasar dalam menarik kesimpulan. .

BAB VII PENUTUP. Bab ini menguraikan mengenai kesimpulan, implikasi dan keterbatasan penelitian serta saran dari pembahasan yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh dari penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus di perhatikan oleh setiap instansi, karena beban kerja adalah salah satu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Aparatur Sipil Negara pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pelaksanaan analisis beban kerja pada hakekatnya diharapkan agar dapat terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Selain itu, pelaksanaan analisis beban kerja dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya.

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian. Upaya tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan analisis beban kerja pada setiap unit organisasi di lingkungan instansi pemerintah secara konsisten dan berkesinambungan. Sedangkan menurut Ahmad (1996:235), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seseorang petugas. Menurut Simamora (1995:57), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sunyoto (2012:64) beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Menurut Sutarto (2006:122) mengungkapkan bahwa beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-

tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur. Dari berbagai definisi diatas, dapat diambil kesimpulan, beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa beban fisik maupun mental dapat dipandang dari sudut obyektif dan subyektif.

2.1.1.1 Beban Kerja Berdasarkan Tupoksi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif menjadi

tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan di segala bidang. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Namun demikian, yang terjadi saat ini bahwa profesionalisme yang diharapkan dari sumber daya aparatur belum sepenuhnya terwujud. Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak efektif dan efisien.

Dalam Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 telah ditentukan jam kerja instansi pemerintah 37 jam 30 menit per minggu, baik untuk yang 5 (lima) hari kerja ataupun yang 6 (enam) hari kerja. Hitungan jam kerja berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) untuk 5 hari kerja (Universitas Hasanuddin menerapkan 5 hari kerja) adalah sebagai berikut:

- a. Jam Kerja Formal per Hari = $37 \text{ Jam } 30 \text{ Menit} : 5 = 7,5$ dibulatkan = 7 jam 30 Menit, berarti diatas jam kerja 7 Jam 30 Menit dianggap sebagai Non Tupoksi atau biasa disebut Lembur.

- b. Jam Kerja efektif per Hari = 26 Jam 30 Menit : 5 = 5,30 dibulatkan
= 5 Jam 30 Menit
- c. Jam Kerja tidak efektif per Hari = 11 Jam : 5 = 2,20 dibulatkan = 2
Jam

2.1.1.2 Penyebab Stres

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stressors*. Menurut Handoko (2011:200) penyebab stres ada dua, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Penyebab-penyebab stres *on-the-job* antara lain beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politis yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, kemenduaan peranan, frustrasi, konflik antar pribadi dan antar kelompok, perbedaan antara nilai-nilai organisasi dan pegawai, serta berbagai bentuk perubahan. Sedangkan penyebab stres *off-the-job* antara lain kekhawatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah fisik, masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian), perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, serta masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara beserta keluarga dekat lainnya.

Menurut Hasibuan (2007:204) mengemukakan tentang faktor-faktor penyebab stres diantaranya:

- 1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- 2) Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar
- 3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- 4) Komplik antar pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja

- 5) Balas jasa yang terlalu rendah
- 6) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

Sedangkan menurut Robbins (2006:224), ada tiga kategori yang dapat menyebabkan stres, yaitu:

- 1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu individu. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para pegawai dan individu tersebut. Faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh:

- a) Ketidakpastian Ekonomi

Apabila perekonomian suatu bangsa dalam keadaan mengerut, orang akan mengalami kecemasan dan keamanan mereka, karena ayunan ke bawah dalam ekonomi sering diiringi dengan pengurangan akan tenaga kerja yang permanen, pemberhentian massal sementara, gaji yang dikurangi, pecat kerja yang lebih pendek, dan sebagainya.

- b) Ketidakpastian Politik

Ancaman dan perubahan politik dapat menyebabkan stres. Oleh karena itu untuk mencegah kondisi ini, politik suatu negara haruslah stabil sehingga tidak akan cenderung menciptakan stres.

- c) Ketidakpastian Teknologi

Komputer, robotika, otomatisasi, dan berbagai macam inovasi teknologi yang lain merupakan ancaman bagi banyak orang dan dapat menyebabkan para pekerja menjadi stres.

2) Faktor Organisasi

a) Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, yaitu mencakup desain pekerjaan individu (otonomi keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak kerja lingkungan

b) Tuntutan Peran

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peserta tertentu yang dimainkan dalam individu.

c) Tuntutan antar Pribadi

Tuntutan peran pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, karena itu kurang dukungan sosial rekan kerja dan hubungan antar pribadi yang buruk yang menimbulkan stres.

d) Struktur Organisasi

Struktur organisasi menentukan *defferensiasi* (pembeda) dalam individu, tingkat aturan dan pengaturan dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurang partisipasi dalam keputusan mengenai seseorang karyawan merupakan suatu contoh dari variabel struktural yang mungkin merupakan sumber potensial dari stres.

e) Kepemimpinan Individu

Kepemimpinan individu, yaitu tipe kepemimpinan yang menggunakan gaya manajerial dari eksekutif senior individu. Tipe kepemimpinan ini dilakukan oleh beberapa pejabat

eksekutif yang menciptakan suatu budaya yang diciptakan suatu budaya dicirikan oleh suatu ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka membangun tekanan yang tidak realitas untuk berprestasi dalam jangka pendek, memaksakan pengawas yang lebih ketat, dan secara rutin mencatat karyawan yang tidak dapat mengikuti.

f) Tahap Organisasi

Individu berjalan melalui daur (siklus). Didirikan tumbuh menjadi dewasa, dan akhirnya merosot. Suatu tahap kehidupan individu yakin dimana dia ada dalam daur tempat tahap ini menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para pegawai. Tahap pendirian dan kemerosotan terutama penuh dengan stres. Yang pertama didirikan oleh besarnya kegairahan dan ketidakpastian, sedangkan yang kedua lazimnya menuntut pengurangan, pemberhentian, dan suatu perangkat ketidakpastian yang berbeda.

3) Faktor Individu

a) Masalah Keluarga

Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai suatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan, dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres.

b) Masalah Ekonomi

Masalah ekonomi yang diciptakan individu yang terlalu merentangkan sumber daya keuangan mereka merupakan

suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres.

c) Masalah Kepribadian

Faktor individu penting yang mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar dari seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan.

2.1.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan tersebut. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja melalui orang lain untuk meraih berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumberdaya manusia yang terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber Daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya orang-orang

yang bekerja bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi.

Manajemen sumberdaya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumberdaya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer di semua lapisan harus menaruh perhatian pada pengelolaan sumberdaya manusia. Ide pencapaian berbagai tujuan (objectives) merupakan hal utama dari setiap bentuk manajemen.

Menurut Hasibuan, Malayu S.P. (2007) mengemukakan bahwa Manajemen sumberdaya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Selanjutnya Desseler (2015 : 3) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Manajemen sumberdaya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumberdaya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai

memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumberdaya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumberdaya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

2.1.1.4 Strategi Manajemen Stres

Secara umum strategi manajemen stres dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual dan organisasional (Robbins, 2002:311):

1) Strategi Penanganan Individual

Seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya, strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Beberapa pengelolaan waktu yang lebih dikenal adalah:

- a) Membuat daftar harian yang mau dikerjakan
- b) Memprioritaskan kepentingan yang urgensi
- c) Menjadwalkan peringkat prioritas
- d) Mengetahui siklus harian yang paling waspada dan produktif

Latihan fisik seperti aerobik, berjalan untuk meningkatkan kapasitas jantung, pengalihan mental dari tekanan kerja dan menawarkan suatu cara untuk melepaskan energi. *Biofeedback* serta

memperluas jaringan dukungan sosial merupakan cara pengurangan ketegangan, dukungan yang tinggi dapat mengurangi kemungkinan bahwa stres yang berat akan mengakibatkan hilangnya semangat kerja.

2) Strategi Penanganan Organisasional

Faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peran, dan struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen bisa diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain:

- a) Perbaikan seleksi dan penempatan hendaknya manajemen mempertimbangkan tidak hanya mempekerjakan individu yang berpengalaman di luar internal, individu ini dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik pada pekerjaan berstres tinggi dan menjalankan pekerjaan tersebut dengan lebih efektif.
- b) Penempatan tujuan, tujuan yang spesifik yang dipersepsikan dapat dicapai dan memperjelas harapan kinerja. Umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian mengenai kinerja yang sebenarnya. Ini akan mengakibatkan kurangnya frustrasi pegawai, ambiguitas peran dan stres.
- c) Merancang ulang pekerjaan memberi kepada pegawai yang lebih bertanggung jawab, lebih banyak kerja yang bermakna, lebih banyak otonomi, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor ini memberikan kepada pegawai kendali yang lebih besar terhadap kegiatan kerja dan mengurangi ketergantungan pada orang lain.

- d) Komunikasi organisasional yang formal dengan pegawai mengurangi ketidakpastian karena ambiguitas peran dan konflik peran sehingga untuk memperlunak komunikasi serta membentuk persepsi pegawai.
- e) Program kesejahteraan program ini untuk perhatian pada kondisi fisik dan kesehatan mental pegawai.

Pakar lain Siagian (2009:302) berpendapat bahwa strategi yang diambil untuk membantu para pegawai menghadapi stres yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

- 1) Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para pegawai menghadapi stres.
- 2) Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh pegawai sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
- 3) Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya.
- 4) Melatih para pegawai mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
- 5) Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
- 6) Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.

- 7) Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan.
- 8) Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stres. Meskipun stres dapat berperan positif dalam perilaku seseorang dalam pekerjaannya, perlu diwaspadai agar jenis, bentuk, dan intensitas stres berada pada tingkat yang dapat diatasi, baik oleh pegawai secara mandiri maupun dengan bantuan organisasi, dalam hal ini terutama atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moeheriono, 2012:69).

Mangkunegara (2009 : 67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performace* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja

tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus melakukan tugas-tugas peran mereka dengan cara yang andal, dan mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Wibowo (2010 : 7) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Hasibuan (2006:94) kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002 : 69) kinerja adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan, teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis melaksanakan pekerjaan pegawai. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikatakan kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Dari pengertian diatas bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam

melaksanakan pekerjaannya serta hasil pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (Dalam buku Harbani Pasolong 2002:67), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dari penjelasan yang terkandung pada bahasan diatas, dapat pula dikatakan kinerja pegawai disetiap instansi atau organisasi adalah ditentukan oleh tingkatan atau kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Jadi setiap pekerjaan dapat dikatakan efektif adalah ditentukan oleh pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan kemampuan yang dimiliki. Disamping itu juga ditentukan oleh tingkat semangat kerja dari pegawai yang bersangkutan didalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dalam melaksanakan tugas semaksimal mungkin, sangat perlu untuk

memfungsikan pegawai yang ada serta memfungsikan secara baik dan berkualitas. Untuk menciptakan sistem kerja yang baik, menjalankan fungsinya merupakan suatu tindakan dalam menyempurnakan tata kerja dan pengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai. M. Manulang (1996 : 106) mengemukakan kinerja pegawai atau produktifitas kerja dapat dilihat melalui:

- a. Kualitas hasil pekerjaan
- b. Kuantitas hasil pekerjaan
- c. penyesuaian diri
- d. Kehadiran (absensi)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai berarti menurut kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam organisasi, disamping itu etos kerja dan disiplin pegawai sangat dituntut peningkatannya, sehingga waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan bisa berjalan secara efektif dan efisien. Pengembangan dan manajemen kinerja pada dasarnya sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Implikasi dari kata manajemen berarti proses diawali dengan penetapan tujuan dan berakhir pada evaluasi. Secara garis besar ada 5 kegiatan utama, yaitu:

- a. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai dan disepakati oleh atasannya. Rumusan ini mencakup kegiatan yang dituntut untuk memberikan kontribusi berupa hasil kerja.
- b. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, termasuk penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
- c. Melakukan monitoring, koreksi, memfasilitasi serta memberi kesempatan untuk perbaikan.

- d. Menilai prestasi dengan cara membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Memberikan umpan balik kepada yang dinilai berhubungan dengan seluruh hasil penilaian. Pada kesempatan tersebut atasan dan staf mendiskusikan kelemahan dan cara perbaikannya untuk meningkatkan prestasi berikutnya.

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menentukan beberapa hal, antara lain;

1. Menentukan bahwa keuntungan dan pengaruh yang sedang berjalan dapat dicapai.
2. Memperoleh jaminan bahwa tujuan dapat dan sedang dicapai.
3. Memonitor dan mengontrol perkembangan dari rencana yang ditetapkan.
4. Memastikan penggunaan sumber-sumber daya.
5. Menilai efektivitas dari sebuah aktivitas.
6. Menyediakan sebuah dasar menghitung penghargaan dan insentif.
7. Menentukan bahwa value for money dapat diperoleh.

Sementara itu Hadari Nawawi (2006:34) mengatakan bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (a) Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya, (b) Pengalaman, yang tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dan mengerjakan suatu bidang tertentu, (c) Kepribadian, berupa kondisi didalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama, kejujuran,

motivasi kerja, dan sikap terhadap pekerjaan. Dari beberapa pengertian diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi indicator dari kinerja adalah:

- a. Pengetahuan
- b. Pengalaman
- c. Kepribadian

1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah merupakan hasil dari “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indra manusia, yaitu indra penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan masih diperoleh melalui pendidikan, pengalaman orang lain, media massa maupun lingkungannya. Pengetahuan merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang. Pengetahuan diperlukan sebagai dukungan dalam menumbuhkan rasa percaya diri maupun sikap dan perilaku setiap hari, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan fakta yang mendukung tindakan seseorang.

Pengetahuan memiliki 6 tingkatan, yaitu:

a. Tahu

Kemampuan untuk mengingat sesuatu materi yang telah dipelajari, dari seluruh bahwa yang dipelajari atau rangsangan yang diterima. Cara kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang dipelajari antara lain: menyebutkan, menguraikan, mengidentifikasi dan mengatakan.

b. Memahami

Kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang objek yang diketahui dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar.

c. Aplikasi

Kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi yang sebenarnya. Aplikasi disini dapat diartikan sebagai pengguna hukum-hukum, rumus, metode, prinsip-prinsip dan sebagainya.

d. Analisa

Kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu objek dalam suatu komponen-komponen, tetapi masih dalam struktur organisasi dan masih ada kaitannya satu sama lain. Kemampuan analisis dapat dilihat dari penggunaan kata kerja seperti kata kerja mengelompokkan, menggambarkan, memisahkan.

e. Sintesis

Kemampuan untuk meghubungkan bagian-bagian dalam bentuk keseluruhan yang baru, dengan kata lain sintesis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formulasi baru dari formulasi yang ada.

f. Evaluasi

Kemampuan untuk melakukan penelitian terhadap suatu materi atau objek tersebut berdasarkan suatu cerita yang sudah ditentukan sendiri atau menggunakan kriteria yang sudah ada.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan

karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang, 1984:15)

Dari uraian tersebut diatas dapat kita ketahui bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Orang yang lebih lama bekerja tentu akan makin banyak pengalamannya dibidang tertentu dalam bekerja apabila dibandingkan dengan orang yang baru bekerja. Seseorang yang mempunyai pengalaman dalam bekerja akan dengan mudah menyelesaikan setiap pekerjaannya dan pekerjaannya juga sangat baik. Karena sudah banyak lika liku pekerjaan yang dilewatinya. Namun disamping itu perlu kita garis bawahi berikut beberapa hal yang menunjukkan berpengalaman atau tidaknya seseorang yang menjadi indicator adalah:

a. Lama waktu atau masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Dengan lamanya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sangat banyak pengalaman yang dialaminya dalam pekerjaan, dengan pengalaman tersebut akan membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan.

b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk

pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang sangat membantu dan memudahkannya dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan alat

Tergambar disini bahwa orang yang mempunyai penguasaan terhadap pekerjaan akan mudah mengetahui pekerjaannya. Sehingga dengan demikian dia tahu apa yang harus dikerjakannya, dalam arti setiap pekerjaan telah dia kuasai, namun pengetahuan terhadap alat yang menjadi penunjang setiap pekerjaan juga tidak kalah pentingnya. Penguasaan alat akan memudahkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kurang baik mempunyai kemampuan tanpa adanya penguasaan alat sebagai penunjang dalam pekerjaan.

2.1.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Menurut Handoko (2011:193) faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

- 1) Karyawan bekerja produktif atau tidak tergantung motivasi
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Tingkat stres
- 4) Kondisi fisik pekerjaan
- 5) Sistem kompensasi
- 6) Desain pekerjaan
- 7) Aspek ekonomis, teknis, dan perilaku lainnya.

2.1.2.2 Mengukur Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004:50) adalah suatu alat manajemen adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
- 2) Kualitas hasil kerja, yaitu meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Bernardin & Russel (1993:383), ia mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas (*Quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*), merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material

dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5) Kebutuhan akan pengawasan (*Need for supervisor*), merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan fungsi suatu pekerjaan tanpa memedulikan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Selanjutnya Mathis & Jackson (2002:78) menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Kuantitas output
- 2) Kualitas output
- 3) Jangka panjang
- 4) Kehadiran di tempat kerja
- 5) Sikap kooperatif

2.1.2.3 Metode untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Metode untuk meningkatkan kinerja karyawan menurut Timpe (1993:10), antara lain:

- 1) Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya seperti refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau

menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

2) Pelatihan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai program-program tersebut, bagian SDM mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan apakah sudah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.

3) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

2.1.3 Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Pegawai

Pegawai sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban kerja dengan penyediaan sumber daya yang sering kali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun, masalah yang bisa muncul diantaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan. Perasaan tertekan menjadikan seseorang tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memusatkan perhatian dan gagal untuk menikmati perasaan gembira atau puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini akan menghalangi seseorang mewujudkan sifat

positifnya, seperti mencintai pekerjaan. Stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja (Astianto, 2014).

Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) mengenai dampak beban kerja terhadap kinerja karyawan. Robbins menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

2.1.4 Hubungan Stres dengan Kinerja Pegawai

Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga berperan salah atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres,

tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja atau kinerja pegawai cenderung rendah.

Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja pegawai cenderung naik, karena stres membantu pegawai untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stres telah mencapai puncak yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian pegawai, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan kinerja. Bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan, karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah kinerja karyawan menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau melarikan diri dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan (Astianto, 2014).

Teori yang dikemukakan oleh Luthans (dalam Yulianti 2000:10) mendefinisikan stres sebagai tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang.

2.2 Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu)

Berikut ini akan dikemukakan penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sebagaimana pada uraian berikut:

1. Penelitian Maharani, Rahmi dan Apri Budianto (2019) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stress Kerja Dan Kinerja Perawat Rawan Inap Dalam”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung beban kerja terhadap stress kerja, adapun beban kerja

perawat rawat inap dalam di BLUD RSUD Kota Banjar termasuk kategori sangat tinggi dengan rata-rata nilai terendah ditunjukkan oleh indikator beban kerja fisik yang merupakan tindakan keperawatan langsung seperti mengangkat, memindahkan, dan memandikan pasien menjadi beban kerja fisik yang berat bagi perawat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yaitu dari beban kerja ke kinerja (sebagai variabel intervening) lalu ke stress kerja, adapun kinerja perawat inap dalam di BLUD RSUD Kota Banjar termasuk kategori rendah dengan rata-rata nilai terendah ditunjukkan oleh indikator tanggungjawab. Kemudian untuk stress kerja perawat rawat inap dalam di BLUD RSUD Kota Banjar termasuk kategori tinggi dengan rata-rata nilai terendah ditunjukkan oleh indikator beban kerja yang sulit dan berlebihan.

2. Penelitian Nurida, Laily Safitri, dan Mardi Astutik (2019) yang berjudul "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stres ". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan berlebihan menyebabkan penurunan pada Kepuasan Kerja Perawat Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang. Beban kerja yang tinggi dan berlebihan juga menyebabkan peningkatan stres perawat dan stres yang tinggi menyebabkan penurunan pada kepuasan kerja perawat. Stress kerja memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kepuasan kerja perawat sehingga dapat diartikan apabila terjadi peningkatan beban kerja pada perawat, akan meningkatkan pula stress kerjanya, dengan meningkatnya stress kerja mereka, terjadilah penurunan kepuasan kerja secara signifikan.
3. Penelitian Purbaningrat, Putu Melati (2015) yang berjudul "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan stres Sebagai Variabel

Mediasi ”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dengan stres sebagai variabel mediasi. Beban kerja berpengaruh positif terhadap stres pada PT. Lianinti Abadi di Denpasar. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada PT. Lianinti Abadi di Denpasar. Stres berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada PT. Lianinti Abadi di Denpasar. Pihak perusahaan hendaknya memberikan pemberitahuan sebelum memberikan tugas agar beban kerja karyawan tidak terasa berat. Perusahaan sebaiknya tidak terlalu tinggi menetapkan target dan tuntutan tugas untuk mengurangi stres karyawan. Atasan perlu untuk memberikan umpan balik yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan pemberian waktu yang cukup untuk menyelesaikan suatu penugasan untuk meringkankan beban kerja, memperhatikan kenaikan posisi dalam bekerja dan memperhatikan posisi sesuai dengan kemampuan karyawan untuk mengurangi stres dan gaji yang diberikan harus adil sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

4. Penelitian Hastutiningsih, Artha Tri (2019) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Stres”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap stres karyawan Divisi Produksi pada PT. Animasi Yogyakarta secara parsial. Semakin tinggi beban kerja yang dialami karyawan, semakin tinggi pula tingkatan stres yang dirasakan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap stress kerja karyawan Divisi Produksi pada PT. Animasi Yogyakarta secara parsial. Dengan kata lain bila lingkungan kerja yang ada pada perusahaan

baik, maka akan menurunkan kadar stres yang dirasakan karyawan. Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Produksi pada PT. Animasi Yogyakarta secara parsial. Hal ini dapat dikatakan bahwa jika beban kerja yang dialami tinggi, maka kinerja yang dilakukan oleh karyawan divisi produksi akan rendah, sehingga berdampak pada produktifitas perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja yang terkadang berujung pada pemberlakuan sistem lembur. Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Divisi Produksi pada PT. Animasi Yogyakarta secara parsial. Hal ini bisa terjadi karena baik atau buruknya lingkungan kerja tetap tidak berdampak terhadap output yang dihasilkan oleh karyawan pada divisi produksi. Dengan kata lain, kinerja karyawan telah ditentukan sesuai dengan standar, target dan SOP yang berlaku pada perusahaan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres terhadap kinerja karyawan Divisi Produksi pada PT. Animasi Yogyakarta. Dengan kata lain, bila stress kerja tinggi maka akan mengakibatkan kinerja individu yang buruk.

5. Penelitian Wijaya, Andri (2018) yang berjudul "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang ". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh stress kerja. Semakin besar beban kerja, semakin tinggi tingkat stress, dan kepuasan kerja karyawan pun menurun.
6. Penelitian Mahfudz, Muhammad (2017) yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Stres Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Divis Sales Consumer PT Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk. ". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pengaruh Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan yang baik adalah lingkungan organisasi yang memberikan rasa nyaman bagi karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap kinerja yang dicapainya.

7. Penelitian Asbath, Raunaqi (2017). Dengan judul "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Jatim Cabang Bawean". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika beban kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Hal ini disebabkan karena perusahaan menambah beban pekerjaan karyawan dimaksudkan agar karyawan lebih merasa ada tantangan, dengan begitu akan meningkatkan kinerja karyawan yang ada. Adanya pengaruh tidak langsung yang positif signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres, ini menunjukkan bahwa ketika beban kerja tinggi diikuti dengan stres yang tinggi pula maka kinerja karyawan juga akan tinggi. Begitu juga sebaliknya.
8. Penelitian Karina, Ade (2016). Dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan Stres Terhadap Kinerja Kepala Desa Se-Kabupaten Jember dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa. Stres berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa. Beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja Kepala Desa. Stres berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja Kepala Desa dan kepuasan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa. Berdasarkan analisa penelitian tersebut yang menyatakan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa ditolak.

9. Penelitian Glaser, Dale N (1999). Dengan Judul "*Workload and social support: Effects on performance and stress*". Hasil Penelitiannya Simulasi kerja dilakukan untuk menguji pengaruh beban kerja terhadap stres dan kinerja. Dukungan sosial juga diteliti sebagai variabel moderator. Dua hipotesis diuji: (a) stres adalah variabel intervening antara beban kerja dan kinerja dan (b) dukungan sosial memoderasi hubungan beban kerja-stres sehingga beban kerja menyebabkan stres yang lebih rendah ketika dukungan sosial tinggi. Untuk hipotesis pertama, analisis jalur menunjukkan hubungan tidak langsung antara beban kerja dan kinerja dengan stres sebagai variabel intervening. Untuk hipotesis ke-2, terdapat interaksi 3 arah yang signifikan antara beban kerja, dukungan sosial, dan waktu. Interaksi tersebut menunjukkan bahwa, pada tahap awal eksperimen, dukungan sosial yang tinggi menyebabkan stres yang lebih tinggi (bukan lebih rendah). "Efek buffering terbalik" ini tidak terjadi selama tahap percobaan selanjutnya. Beberapa penjelasan alternatif ditawarkan mengenai penemuan penyangga terbalik, termasuk kemungkinan bahwa stres mengarah pada perilaku pencarian dukungan sosial. Salah satu implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajer mungkin perlu mempertimbangkan beban kerja karyawan saat mengembangkan tujuan kinerja.

BAB III

KERANGKA DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Universitas Hasanuddin Makassar adalah merupakan lembaga atau organisasi yang mempunyai hak dan kewajiban dalam kehidupannya, hal ini berarti bahwa wadah ini adalah orang tapi bukan manusia (orang artinya mempunyai hak dan kewajiban).

Universitas Hasanuddin Makassar ini berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa pencerdasan sebagai peningkatan mutu manusia, yang meliputi kesehatan jasmaniah dan kesenangan rohaniah.

Universitas Hasanuddin Makassar ini memungkinkan untuk memberi pelayanan kepada masyarakat yang memadai, dan lembaga ini terus membenahi diri dengan perkembangannya yang memadai adalah sangat tergantung dari beban kerja pegawai bagian keuangan Universitas Hasanuddin Makassar dipengaruhi kinerja pegawai yang diintervening oleh stres. Dalam penelitian ini yang dikaji adalah:

1. Beban Kerja

Menurut Sunyoto (2012:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Volume kerja yang seharusnya menjadi beban kerja normal akan menjadi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) (X).

2. Stres

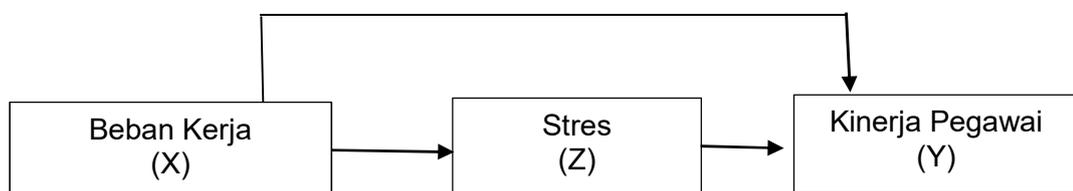
Menurut Nawawi (2006:342), memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan

tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Stres (Z)

3. Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (2008:2), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja Karyawan (Y)

Ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada Universitas Hasanuddin Makassar, seperti dikemukakan pada kerangka pikir, sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Menurut Menurut Sugiyono (2008:7) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan jawaban yang didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang di dapat melalui pengumpulan data. Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H0 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung

H0 : Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui variabel stres.