

TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN NON FISIK DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR

AYUDINI SAMUDRI



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2020

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN NON FISIK
DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT.
BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF NON-PHYSICAL ENVIRONMENT AND
PERFORMANCE APPRAISAL ON THE PERFORMANCE APPRAISAL
ON THE PERFORMANCE OF THE BANK NEGARA INDONESIA (BNI)
MAKASSAR BRANCH EMPLOYEE THROUGH WORK STRESS AS
AN INTERVENING VARIABLE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**AYUDINI SAMUDRI
A012181066**



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

2020

TE SIS

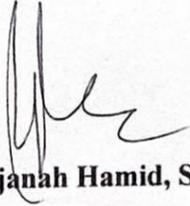
PENGARUH LINGKUNGAN NON FISIK DAN PENILAIAN KINERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA
(PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR

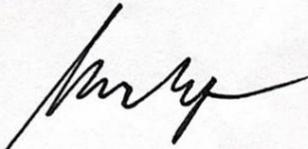
disusun dan diajukan oleh :

AYUDINI SAMUDRI
A012181066

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal 05 Juni 2020 dan dinyatakan
telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,


Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr


Dr. H. Muh. Yunus Amar, S.E., M.Si.


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.




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

ABSTRAK

AYUOINI SAMU ORI. *Pengaruh Lingkungan Nonfisik dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Makassar Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening* (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Muh. Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung lingkungan nonfisik dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Negara Indonesia Cabang Makassar dengan menggunakan kuesioner untuk 85 responden. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan nonfisik berpengaruh signifikan terhadap stres kerja; (2) penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja; (3) stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja; (4) lingkungan nonfisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening; dan (5) penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening.

Kata kunci: lingkungan, nonfisik, penilaian kinerja, stres kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

AYUDINI SAMUDRI. *The Influence of Non-Physical Environment and Performance Appraisal on The Performance of PT Bank Negara Indonesia (BNI) Makassar Branch Employee Through Work Stress as An Intervening Variable* (supervised by **Hj. Nurdjanah Hamid** and **Muh. YunusAmar**)

This study aims to determine the direct and indirect effects of the non-physical environment and performance appraisal on employee performance through work stress as an intervening variable.

This research was conducted at the Makassar branch of Bank Negara Indonesia using a questionnaire for 85 respondents. The analysis technique used was a path analysis technique using SPSS version 20.

The results show that (1) the non-physical environment has a significant effect on work stress (2) performance appraisal has no significant effect on work stress (3) work stress has a significant effect on performance (4) non-physical environment affects employee performance with work stress as an intervening variable (5) performance appraisal has an effect on employee performance with work stress as an intervening variable.

Keywords: non-physical environment, performance appraisal, work stress, and employee performance



PRAKATA

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT telah mengkaruniakan berkah dan kasih sayang-Nya sehingga atas izin-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Non Fisik dan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar”. Pembuatan tesis ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis tidak lupa untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Dr.Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr selaku pembimbing I dan Dr. Muh. Yunus Amar, SE.,MT selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dukungan, arahan dan bimbingannya selama penyusunan dan penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM, Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM, dan Dr. Maat Pono, SE., M.Si selaku penguji yang telah memberikan saran demi kesempurnaan tesis ini
3. Seluruh bapak dan ibu dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pengetahuan dan pengarahan kepada penulis
4. Ayahanda Lukman Dahing dan Ibunda Hj Nurbaya tercinta, yang selalu memberikan motivasi, nasehat, cinta, serta doa yang tiada hentinya pada penulis. Untuk saudariku tercinta Ghea Galarina terima kasih atas kasih sayang dan senantiasa menemani penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Teman seperjuangan dikelas malam Andi Sri Hermawan, Jamil, Arif, Awal, Ade Ary, Sabar, Sri Dewi, Adeline, Weni, Razak, Rais, Marwanto, Balan, Yosua terima kasih atas segala bantuan dan perhatian kalian selama perkuliahan.
6. Seluruh karyawan BNI Cabang Makassar khususnya PUT Tamalanrea kesayangan Ibu Retina, Ayu Fahnisa, Windara , Rezki, Rita, Indar terima kasih atas kebersamaan dan pengertiannya selama proses pembuatan tesis ini.
7. Terima kasih kepada Ratno Sulindo yang selalu memberikan dukungan dan semangat.

Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan. Semoga Allah SWT memberikan pahala yang setimpal. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan juga bagi yang memerlukannya.

Makassar, 21 April 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Sistematika Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2 Pengertian Stres Kerja	10
2.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja	12
2.2.2 Jenis-Jenis Stres Kerja	14
2.2.3 Gejala Stres Kerja	15

2.2.4 Dampak Stres Kerja.....	15
2.2.5 Dimensi Stres Kerja	18
2.3 Pengertian Lingkungan Non Fisik	19
2.3.1 Bentuk Lingkungan Kerja Non Fisik	20
2.3.2 Dimensi Lingkungan Kerja Non Fisik	21
2.4 Definisi Penilaian Kinerja	23
2.4.1 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja	24
2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja	24
2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja	27
2.4.4 Faktor Penghambat Penilaian Kinerja	28
2.4.5 Jenis-jenis Penilaian Kinerja	28
2.4.6 Metode Penilaian Kinerja	29
2.4.7 Syarat-syarat Penilaian Kinerja	35
2.4.8 Dimensi Penilaian Kinerja	36
2.5 Definisi Kinerja	37
2.5.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	38
2.5.2 Dimensi Kinerja.....	40
2.6 Penelitian Terdahulu	42
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	44
3.1 Kerangka Konseptual	44
3.1.1 Hubungan Lingkungan Non Fisik Terhadap Stres Kerja...	44
3.1.1 Hubungan Penilaian Kinerja Terhadap Stres Kerja	45
3.1.1 Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja.....	46
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	47
3.2.1 Definisi Variabel.....	48
3.2.2 Definisi Operasional.....	50

3.3 Hipotesis Penelitian	54
BAB IV METODE PENELITIAN	55
4.1 Rancangan Penelitian	55
4.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	55
4.3 Sumber Data dan Metode Pengambilan Data.....	56
4.3.1 Sumber Data	56
4.3.2 Metode Pengambilan Data.....	56
4.4 Teknik Analisis Data	57
4.4.1 Instrumen Penelitian	57
4.4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	59
4.4.3 Teknik Analisis Data	60
BAB V GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	62
5.1 Sejarah Berdirinya BNI Cabang Makassar.....	62
5.1.1 Perubahan Status	63
5.1.2 Identitas Baru.....	65
5.2 Visi dan Misi BNI	66
5.3 Produk dan Jasa Layanan BNI	68
5.4 Struktur Organisasi BNI Cabang Makassar	76
5.4.1 Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab.....	76
BAB VI HASIL PENELITIAN	83
6.1 Analisis Deskriptif	83
6.1.1 Usia Responden	83
6.1.2 Jenis Kelamin Responden	83
6.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	84

6.1.4 Masa Kerja Responden	85
6.2 Analisis Validitas dan Reabilitas Data	85
6.2.1 Analisis Validitas.....	86
6.2.2 Reabilitas Data	89
6.3 Deskripsi Variabel Responden.....	90
6.3.1 Tanggapan responden terhadap lingkungan non fisik	90
6.3.2 Tanggapan responden terhadap penilaian kinerja	91
6.3.3 Tanggapan responden terhadap stres kerja.....	92
6.3.4 Tanggapan responden terhadap kinerja.....	93
6.4 Analisis Jalur	94
6.4.1 Analisis Jalur Model I	96
6.4.2 Analisis Jalur Model II	99
6.5 Pembahasan	103
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	107
DAFTAR PUSTAKA.....	110
LAMPIRAN.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	Indikator untuk Variabel Kinerja.....	49
3.2	Indikator untuk Variabel Stres Kerja	51
3.3	Indikator untuk Variabel Lingkungan Non Fisik.....	52
3.4	Indikator untuk Variabel Penilaian Kinerja	54
4.1	Sampel Penelitian	56
6.1	Usia Responden.....	82
6.2	Jenis Kelamin Responden.....	83
6.3	Tingkat Pendidikan Responden.....	83
6.4	Masa Kerja Responden.....	84
6.5	Hasil Uji Validitas Lingkungan Non Fisik.....	85
6.6	Hasil Uji Validitas Penilaian Kinerja.....	86
6.7	Hasil Uji Validitas Stres Kerja	86
6.8	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	87
6.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	88
6.10	Tanggapan Responden terhadap Lingkungan Non Fisik	89
6.11	Tanggapan Responden terhadap Penilaian Kinerja	90
6.12	Tanggapan Responden terhadap Stres Kerja	91
6.13	Tanggapan Responden terhadap Kinerja	92
6.14	Hasil Uji Regresi Model I	94
6.15	Uji Koefisien Determinasi Jalur I.....	94
6.16	Uji F Jalur I.....	96
6.17	Hasil Uji Regresi Model II	97
6.18	Uji Koefisien Determinasi Jalur II.....	97
6.19	Uji F Jalur II.....	98

DAFTAR GAMBAR

3.1	Hubungan Antara Stres dan Kinerja	46
3.2	Paradigma Penelitian	47
6.1	Diagram Jalur Model I	95
6.2	Diagram Jalur Model II	98
6.3	Gambar Jalur Model Akhir.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam bidang keuangan, sebuah lembaga keuangan bergantung pada kinerja para tenaga keuangan yang mengelolanya yaitu karyawan bank tersebut. Sumber daya manusia didalam dunia perbankan merupakan aset terpenting karena perannya sebagai subjek pelaksana dan kegiatan operasional perbankan. Para karyawan harus profesional dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga bertanggung jawab. Dengan demikian akan memberikan pelayanan yang memuaskan pada nasabah. Pelayanan yang baik terhadap nasabah bukan saja hanya berkenaan dengan masalah teknis dan prosedur, melainkan memberikan solusi, kemudahan, rasa nyaman dan aman kepada nasabah. Untuk itu karyawan harus mempunyai sikap dan minat yang tinggi terhadap tugas yang di berikan oleh perusahaan, mempunyai komitmen yang kuat untuk bekerja sebaik mungkin, dan memberikan yang terbaik untuk meningkatkan kualitas diri dalam menghadapi segala tantangan pekerjaan yang ada.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan bank itu sendiri adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang demi mencapai suatu tujuan. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada setiap bank, diantaranya yaitu stres kerja. Stres adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Menurut Handoko (2008:200), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Penelitian Frengky (2012) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan semakin tinggi stres kerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Mahardiani, et al., (2013) menyatakan hubungan stres kerja dengan variabel kinerja karyawan

adalah negatif. Cahyana, et al., (2017) menyatakan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dari pengamatan awal tingkat stres karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Makassar cukup tinggi dilihat dari kinerja karyawan yang menurun. Salah satu kinerja Bank BNI cabang Makassar yang dinilai adalah pencapaian target-target tabungan, giro, deposito, pinjaman dan lain-lain. Berdasarkan target-target yang harus dicapai akan menentukan Key Performance Indikator (KPI) cabang tersebut. Peneliti menemukan KPI cabang tidak mencapai 100%.

Selain stres, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedarmayati (2011:21) Lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Walaupun lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh secara langsung dalam perusahaan tersebut, namun lingkungan kerja non fisik ini mempunyai pengaruh langsung kepada karyawan yang bekerja. Menurut Sedarmayanti (2001), "Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan"

Seperti yang dikatakan oleh Tjiptono (1996) secara garis besar ada empat unsur pokok yang terkandung di dalam pelayanan yang unggul (service excellence) yaitu: kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan. Agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik dan profesional. Akan tetapi apabila tidak didukung dengan lingkungan kerja yang baik saat mereka bekerja, maka kinerja yang diharapkan pun akan sulit untuk dicapai, sebab ketidaknyamanan saat bekerja merupakan kondisi yang sangat tidak baik bagi karyawan. Ketidaknyamanan tersebut dapat mengakibatkan aktivitas kerja karyawan tidak optimal.

Selain itu kinerja karyawan erat kaitannya dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Melalui penilaian kinerja, hasilnya dapat digunakan untuk tujuan yang meliputi keputusan sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik. Tujuan yang mendasari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu sehingga menyebabkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

Permasalahan yang sering muncul dalam proses penilaian terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya rasa suka tidak suka. Penilaian kinerja yang dilakukan tidak objektif dan benar akan mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi beberapa individu atau kelompok yang dinilai, hal ini tentunya akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini mengidentifikasi beberapa permasalahan utama pada penilaian kinerja di perusahaan antara lain(1) belum ada catatan penilaian berdasarkan pengamatan langsung dari atasan terhadap kinerja karyawan, sehingga penilaian tidak bersifat menyeluruh dari waktu ke waktu, cenderung menimbulkan persepsi dan sikap yang berbeda bagi setiap karyawan. (2) penilaian kinerja sering dianggap tidak obyektif dan cenderung sekedar formalitas, prosedur penilaiannya masih banyak mengandung kontroversi karena unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan. (3) penilaian kinerja dikatakan formalitas karena ada beberapa karyawan yang mengisi sendiri form penilaian kinerja (seharusnya diisi oleh pimpinan).

Berdasarkan semua penjelasan diatas tingkat stres karyawan, lingkungan kerja non fisik, dan penilaian kinerja menjadi sangat penting karena pengaruhnya terhadap kinerja. Sesuai dengan pembahasan sebelumnya peneliti ingin mengetahui pengaruh tingkat stres karyawan, lingkungan kerja non fisik, dan penilaian kinerja pada kinerja mereka. Sehingga judul penelitian ini yaitu "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG MAKASSAR"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap stres kerja karyawan?
2. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap stres kerja karyawan?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening?
5. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap stres kerja
2. Pengaruh penilaian kinerja terhadap stres kerja
3. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening
5. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sebagai variabel intervening

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut.

1. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak pimpinan sebagai pembuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar.
2. Secara teoritis hasil dari penelitian ini menguji aplikasi teori, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam lingkungan perbankan.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistematika Penulisan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- BAB I : Merupakan bab pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan manfaat penelitian.
- BAB II : Menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai tinjauan/landasan dalam menganalisis masalah pokok yang telah dikemukakan.
- BAB III : Menguraikan kerangka konseptual dan hipotesis.
- BAB IV : Menguraikan metode penelitian yang terdiri dari objek penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data dan definisi operasional variabel.
- BAB V : Menguraikan gambaran perusahaan yang meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan struktur organisasi.
- BAB VI : Merupakan pembahasan dan hasil penelitian.
- BAB VII : Merupakan bab kesimpulan dan saran yang membahas mengenai kesimpulan dan saran-saran.

BAB II TINJAUAN

PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas tentang Stres kerja, lingkungan kerja non fisik, dan penilaian kinerja karyawan terlebih dahulu saya akan memaparkan tentang pengertian manajemen dan fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah suatu kegiatan yang memiliki target dan tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengarahan serta perorganisasian dalam mencapai tujuan tersebut. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang memiliki arti 'seni melaksanakan mengatur. Manajemen belum memiliki arti yang diterima secara universal.

Menurut Simamora (1999:3) "Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja"

Sedangkan menurut Flippo dalam Sedarmayanti (2011:2) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi"

Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi".

Menurut Dessler dalam Sutrisno (2011:5) mengemukakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian".

Menurut Mondy dalam Marwansyah (2012:3) mengemukakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi". Berdasarkan beberapa

pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah di tetapkan oleh suatu perusahaan dan organisasi.

Selain itu menurut Veithzal (2004:1) "Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian"

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi. Seperti fungsi manajemen dan fungsi operasional terdiri dari dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasioanal (Bambang Wahyudi, 2002:12).

Fungsi manajemen (manajerial) sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Perencanaan

Bagi manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberikan andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian

Setelah program-program disusun dan ditetapkan, maka perlu dibentuk organisasi yang akan melaksanakan program-program tersebut. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus membentuk satu organisasi dengan merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas - tugas antar karyawan dan antar faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan

Sebelum melaksanakan rencana yang telah dibuat dibutuhkan pengarahan atau pemberian motivasi atau komando agar karyawan mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan karyawan untuk mulai bekerja secara efektif.

d. Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasanya dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Disamping itu, juga melakukan koreksi koreksi terhadap

penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan. Disamping adanya fungsi-fungsi manajemen yang telah diuraikan diatas, maka seorang manajer sumber daya manusia juga harus memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional.

Fungsi operasional pada manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengadaan Karyawan

Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian adalah yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh karyawan yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktu yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan ini mencakup : (a) Recruitment, (b) Selection dan (c) Placement.

b. Pengembangan

Setelah organisasi berhasil memperoleh karyawan, maka kemampuan mereka perlu dikembangkan sampai dengan tingkat tertentu. Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

c. Pemberian Imbalan/Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai usaha untuk memberi balas jasa bagi karyawan yang telah menyumbang waktu dan tenaganya bagi tercapai tujuan organisasi.

d. Integrasi

Hal ini berkaitan dengan usaha-usaha untuk menghasilkan situasi dimana terjadi penyesuaian antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun masyarakat.

e. Pemeliharaan

Merupakan suatu hal yang berkenaan dengan usaha agar para karyawan dapat bekerja dengan baik selama mungkin dengan cara menjaga kesehatan mental maupun fisik.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Untuk kepentingan ini perlu diatur bagaimana sebaiknya proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi. Melalui pengaturan ini

diharapkan proses pemutusan hubungan kerja tidak mempunyai dampak negatif, baik bagi individu, organisasi maupun bagi masyarakat.

2.1.3 Aktivitas-aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuh aktivitas SDM menurut Mathis dan Jackson di alih bahasakan oleh Diana Angelica (2011:43) yaitu:

a. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian epektifitas SDM. Karyawan juga harus di motivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

b. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

c. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

d. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

e. Kompensasi dan tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi

kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

f. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih reponsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat ditempat kerja.

g. Hubungan karyawan dan Buruh/Manajemen

Hubungan antara para manajer dengan para pegawai mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan instansi ingin sukses bersama. Apakah beberapa pegawai diwakili oleh suatu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, mengupdate kebijakan dan prosedur SDM hingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan

2.2. Pengertian Stres Kerja

“Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”(A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:157).

“Kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka” (Stephen P. Robbins terjemahan Benyamin Molan (2006:796).

Gibson, et.al. (1996: 339) mengemukakan stres sebagai suatu kekuatan atau perangsang yang menekan individu yang menimbulkan tanggapan (respons) terhadap ketegangan”. Cary Cooper dari University of Manchester

Institute of Science & Technology (dalam Towner, 2002: 19) menyatakan "stres adalah tekanan yang terlalu besar bagi kita"

Soesmalijah Soewondo (Devi S, 2003:19) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku.

Menurut Sasono (2004:47), stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Jika kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan), maka sangat mungkin sekali orang itu akan terkena stres kerja

Charles D Spielberger (Handoyo, 2001:63) mendefinisikan stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya objek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang

Sedangkan menurut Luthans (2005; dalam Widyasari, 2009) menyatakan bahwa stres adalah suatu tanggapan untuk menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan), situasi atau peristiwa yang berlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik terhadap seseorang. Stres berarti suatu tuntutan hal-hal yang sangat berbeda atau secara sederhana atau diartikan sebagai sesuatu yang melibatkan interaksi antara individu dengan lingkungan.

Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2003; dalam Widyasari, 2009) "Stres adalah suatu respons yang adaptif dihubungkan oleh karakteristik atau proses psikologis individu, yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik khusus seseorang"

Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.

Stres kerja dikonseptualisasi dari titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus-respon. Stres

sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definsi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stressor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres sebagai suatu 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. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari stres itu sendiri adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang individu mengalami suatu kegagalan sehingga mengakibatkan perubahan bentuk secara psikologis yang mempengaruhi emosi dan proses berfikir seseorang karena tekanan yang dihadapi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi.

2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stress Kerja

T. Hani Handoko (2001:193) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan, diantaranya adalah :

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
6. Kemenduaan peranan
7. Frustrasi
8. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
9. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
10. Berbagai bentuk perusahaan

Menurut Robbins (2008) ada 2 faktor yang dapat menyebabkan stress yaitu:

a. Faktor organisasi

Faktor organisasi meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran dan tuntutan antar personal. Tidak sedikit faktor di dalam organisasi yang dapat

menyebabkan stress. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu tidak peka dan rekan kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa diantaranya sehingga dapat dikelompokkan menjadi tuntutan tugas, peran dan antar personal.

Tuntutan tugas adalah faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Tuntutan tersebut meliputi desain pekerjaan individual (otonomi, dan keragaman tugas), serta kondisi kerja. Serupa dengan hal tersebut, bekerja diruangan yang terlalu sesak atau lokasi yang selalu terganggu oleh suara bising dapat meningkatkan kecemasan dan stress. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkannya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang mungkin sulit untuk diselesaikan atau dipenuhi. Beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Tidak adanya dukungan dari atasan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menyebabkan stress, terutama diantara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial tinggi

b. Faktor personal

Faktor personal meliputi persoalan keluarga, persoalan ekonomi, dan kepribadian. Berdasarkan hasil survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang sangat mementingkan hubungan keluarga dan pribadi. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan masalah anak adalah beberapa contoh masalah hubungan yang menciptakan stress bagi karyawan, yang lalu terbawa sampai ketempat kerjanya.

Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stress bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka. Kepribadian maksudnya stress yang timbulnya dari sifat dasar seseorang. Misalnya Tipe A cenderung mengalami stress dibanding kepribadian Tipe B. beberapa ciri kepribadian Tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidaksabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihnya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif.

Menurut Luthans (2005:218) dalam bukunya Organizational Behavior menyebutkan adanya empat faktor yang dapat menjadi penyebab timbulnya stres kerja, yaitu :

a. Faktor di Luar Lingkungan Organisasi

Faktor yang menimbulkan stres kerja adalah antara lain: perubahan sosial yang sangat cepat, tuntutan ekonomi, tuntutan sosial.

b. Organisasional

Faktor penyebab timbulnya stres kerja dalam organisasi yaitu : kebijaksanaan organisasi, kondisi fisik tempat kerja, serta proses organisasi yang tidak mendukung kerja.

c. Kelompok Kerja

Faktor yang selanjutnya dapat menimbulkan terjadinya stres kerja adalah situasi kelompok kerja, seperti kurangnya dukungan dari kelompok rekan kerja serta konflik dengan rekan kerja dan suasana kelompok kerja yang tidak nyaman.

d. Individu

Faktor individu juga dapat menyebabkan timbulnya stres kerja, yaitu menyangkut karakteristik peran serta tipe kepribadian.

Faktor penyebab stress kerja menurut Hasibuan (2012:204) adalah sebagai berikut :

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. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain

2.2.2 Jenis-jenis stres

Quick dan Quick (dikutip oleh Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, 2003:308) mengategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu;

a. Eustress

Eustress yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (membangun). Hal ini tersebut termasuk kesejahteraan

individu dan organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.

b. Distress,

Distress yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (absenteeism) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

2.2.3 Gejala stres ditempat kerja

Gejala stres ditempat kerja menurut Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi (2003:309) ada 7, yaitu;

1. Kepuasan kerja rendah
2. Kinerja yang menurun
3. Semangat dan energy menjadi hilang
4. Komunikasi tidak lancar
5. Pengambilan keputusan jelek
6. Kreativitas dan inovasi kurang
7. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif

2.2.4 Dampak Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya dampak yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres. Akibat dari stres banyak bermacam-macam. Ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan berbahaya.

Menurut Cox (2015:92) telah mengidentifikasi efek stres, yang mungkin muncul. Kategori yang di susun Cox meliputi :

a. Dampak Subjektif (Subjective effect)

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

b. Dampak Perilaku (Behavioral effect)

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.

c. Dampak Kognitif (Cognitive effect)

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

d. Dampak Fisiologis (Physiological effect)

Kecanduan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

e. Dampak Kesehatan (Health effect)

Sakit kepala dan migran, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan psikosomatis.

f. Dampak Organisasi (Organizational effect)

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Keenam jenis tersebut tidak mencakup seluruhnya, juga tetapi tidak terbatas ada dampak-dampak dimana ada kesepakatan universal dan untuk hal itu ada bukti ilmiah yang jelas. Kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stres. Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stres selalu menyebabkan dampak seperti yang disebutkan diatas.

Menurut Gibson et al (1996) dalam A Feri Nurcahyo (2014) menyatakan bahwa dampak dari stres kerja banyak dan bervariasi. Dampak positif dari stres kerja diantaranya motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan secara potensial berbahaya.

Cox membagi menjadi 5 kategori efek dari stres kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Subyektif

Subjektif berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup, kesepian.

b. Perilaku

Perilaku berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.

c. Kognitif

Kognitif berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental.

d. Fisiologis

Fsikologis berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas, dan dingin.

e. Organisasi

Organisasi berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing, dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Menurut Jacinta (2002), menyatakan bahwa stres kerja dapat juga mengakibatkan hal-hal sebagai berikut:

1. Dampak terhadap perusahaan

Stres kerja dapat juga mengakibatkan dampak terhadap perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
- b. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
- c. Menurunnya tingkat produktivitas
- d. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Schuller, stres yang dihadapi tenaga kerja berhubungan dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja dan kecenderungan mengalami kecelakaan. Demikian pula jika banyak diantara tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan mengalami stres kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu akan terganggu.

2. Dampak terhadap individu

Stres kerja dapat juga mengakibatkan dampak sehingga muncul masalah-masalah yang berhubungan dengan:

a. Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat-akibat stres terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan,arah tinggi, maag, alergi, dan beberapa penyakit lainnya.

b. Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggerogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan-lahan.

c. Interaksi interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itu sering salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasehat, bahkan perilaku orang lain. Orang stres sering mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat, orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

2.2.5 Dimensi Stres Kerja

Menurut Cooper (2014:45) menyatakan bahwa ada 4 dimensi stres kerja adalah sebagai berikut :

1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan menyebabkan stres kerja: (a) Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan, (b) Kelebihan beban dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan kelebihan beban secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. Kelebihan beban secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan, (c) Deprivational stres. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial), dan (d) Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

2. Konflik peran

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

3. Pengembangan karir

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita-cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

4. Struktur organisasi

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

2.3 Pengertian Lingkungan Non Fisik

Sedarmayanti (2011: 31) menyatakan bahwa “lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Nitisemito (2011:171) “Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan

Menurut Duane P. Schultz dan Sydney E. Schultz dalam A.A Prabu Mangkunegara (2005:105). “Lingkungan Kerja Non Fisik adalah aspek Fisik Psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas”

Wursanto (2009: 269 - 270) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
4. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.
5. Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif

Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

2.3.1 Bentuk Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2011: 146) Adapun macam-macam dan bentuk dari lingkungan kerja non fisik meliputi :

- a. Hubungan kerja antara bawahan dengan atasan

Maksudnya adalah hubungan kerja yang bersifat hirarki antara bawahan dan atasan yang didasarkan dari adanya komunikasi yang baik, sehingga segala sesuatunya akan berjalan dengan lancar sesuai aturan yang ada. Adapun menurut pendapat Umar (2012:28) yang mengatakan bahwa komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan biasanya digunakan untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi :

1. Laporan pelaksanaan kerja

2. Usulan anggaran
3. Saran-saran yang menyangkut pelaksanaan tugas
4. Pendapat-pendapat serta keluhan-keluhan dalam pekerjaan.

Jadi dengan terjalinnya hubungan komunikasi yang lancar dan baik, akan dapat memberikan keuntungan terhadap semua pihak yang terkait dan pekerjaan pun dapat terselesaikan sesuai dengan yang ditargetkan.

b. Hubungan antar pegawai.

Untuk menciptakan suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau instansi pemerintah, maka harus terdapat adanya kerjasama yang baik antar sesama pegawai/pekerja, maupun antar bawahan dengan atasan ataupun pimpinan. Sebab dengan demikian akan menambah suasana yang harmonis dalam sebuah kegiatan organisasi, sehingga pekerjaan yang diberikan oleh atasan tidak menjadi sebuah beban bagi pegawai.

c. Tata kerja dan kemampuan menyesuaikan diri yang baik

Kondisi tata kerja yang ideal tentunya adalah ruang waktu dan tempat yang amat menyenangkan, sebab dengan tata kerjalah akan dapat menyelesaikan banyak masalah dan persoalan-persoalan pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi untuk hal ini setiap pegawai akan mempunyai rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang ia kerjakan dan sekaligus dapat melatih setiap pegawai untuk terampil bekerja di bidangnya masing-masing. Selain itu, tata kerja yang diharapkan juga harusnya mampu menghindarkan pegawai dari adanya tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab serta bisa menggunakan waktu, tenaga, ruang secara efektif dan efisien.

2.3.2 Dimensi Lingkungan Non Fisik

Menurut Duane P.schultz dan Sydne E.Schultz dalam mangkunegara (2005:107) Lingkungan Kerja Non Fisik terdiri dari Lingkungan kerja temporer dan Lingkungan Kerja Psikologis.

1. Lingkungan Kerja Temporer

Lingkungan kerja seperti ini berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau selama

orang tersebut bekerja. Kondisi seperti ini yang harus diperhatikan agar para karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja.

a. Waktu Jam Kerja

Dalam kebijakan Pegawai di Indonesia standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Karyawan dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, karyawan bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan karyawan setengah pengangguran yang terlihat (*visible underemployed*).

b. Waktu Istirahat Kerja

Waktu istirahat kerja perlu diberikan kepada karyawan agar karyawan dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan dapat meningkatkan produksi serta meningkatkan efisiensi.

2. Lingkungan Kerja Psikologis

Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perusahaan yang bersifat pribadi atau kelompok. Hal tersebut pula dapat dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

a. Bosan kerja

Bosan kerja dapat disebabkan perasaan tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Untuk dapat mengurangi perasaan bosan kerja, perusahaan dapat melakukan penempatan jam kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi dan rotasi kerja

b. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

c. Keletihan kerja

Keletihan kerja terdiri atas dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja, sedangkan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, *turn over* dan kecelakaan kerja.

d. Hubungan atasan dengan bawahan

Hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan diperusahaan baik diperusahaan maupun diluar perusahaan. Perhatian yang diberikan atasan dan tingkat rasa hormat kepada atasan baik diperusahaan maupun diluar perusahaan.

e. Hubungan antar pegawai

Hubungan komunikasi sesama rekan kerja dalam melakukan pekerjaan, hubungan dalam melakukan tugas yaitu mengerjakan tugas berkelompok dan kebersamaan karyawan di perusahaan maupun diluar perusahaan.

2.4 Definisi Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Veithzal 2010:23). Menurut Noe, et al (dikutip oleh Veithzal 2010:23) bahwa penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas.

Sedangkan menurut Schuler&Jackson (dikutip oleh Veithzal 2010:23) penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2011:190-191), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara perusahaan mengevaluasi hasil kerja pegawainya yang dilakukan pada suatu periode tertentu secara sistematis, teratur dan cermat. Mengenai kecakapan pegawai yang ada di perusahaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

2.4.1 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Ruang lingkup penilaian kinerja menurut Hasibuan (2001: 68) Tercakup dalam What, Why, Where, When, Who dan how sering disingkat dengan 5W+1H.

1. What (apa) dinilai : Perilaku dan prestasi kerja seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
2. Why (mengapa) Dinilai karena :
 - a. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan para pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 - b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personal yang bersangkutan.
 - c. Untuk mengukur tampilan kerja pegawai.
 - d. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan pegawai.
 - e. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. Where (dimana) Tempat penilaian dilakukan :
 - a. Di dalam pekerjaan (on the job performance) secara formal.
 - b. Di luar pekerjaan (off the job performance) baik secara formal atau pun informal.
4. When (kapan) penilaian dilakukan :
 - a. Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik.
 - b. Informal : penilaian yang dilakukan terus menerus.
5. Who (siapa) yang akan dinilai : Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan yang menilai : (Appraiser), yaitu atasan langsung pegawai, atas dari atasan langsung dan atau suatu tim yang dibentuk dari perusahaan itu.
6. How (bagaimana) menilainya. Metode penilaian apa yang digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (Appraiser) dalam melakukan penilaian.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal (2010:27) mengemukakan tujuan penilaian kinerja adalah untuk :

1. Meningkatkan kinerja
2. Menetapkan tujuan organisasi
3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan

Secara umum, penilaian kinerja pada perusahaan banyak digunakan untuk :

1. Kriteria studi validasi
2. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi
3. Menekankan kembali struktur kekuasaan
4. Perencanaan sumber daya manusia

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:324) perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan :

1. Manajer memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja pegawai dimasa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier, memperkuat kualitas hubungan manajer dengan pegawai

Selain itu, penilaian kinerja yang baik pada perusahaan banyak digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, meliputi :
 - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan
 - b. Umpan balik kinerja
 - c. Menentukan transfer dan penugasan
 - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai
2. Pengambilan keputusan administrasi, meliputi :
 - a. Keputusan menentukan, gaji, promosi, mempertahankan/memberhentikan pegawai
 - b. Pengakuan kinerja pegawai
 - c. Pemutusan hubungan kerja
 - d. Mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan perusahaan, meliputi :
 - a. Perencanaan SDM
 - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
 - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
 - d. Informasi identifikasi tujuan
 - e. Evaluasi sistem SDM
 - f. Penguatan kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi, meliputi :

- a. Kriteria untuk validasi penelitian
- b. Dokumentasi keputusan SDM
- c. Membantu memenuhi persyaratan hukum

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2011:191), mengemukakan bahwa secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development. Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi;
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision; dan
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilai kinerja harus menyelesaikan :

1. Prestasi real yang dicapai individu;
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja; dan
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Menurut Badriyah (2015) penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi terhadap tujuan organisasi

Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup : (1) Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka, (2) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah atau bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut dan (3) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan

- b. Pengembangan tujuan organisasi

Pengembangan tujuan organisasi, mencakup : (a) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang, (b) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir dan (c) Memotivasi pekerja.

2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Khaerul Umam (2011:101), mengemukakan bahwa: “kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Wilson (2012:232) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki manfaat antara lain:

a. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dan menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan Sistem

Pemeliharaan sistem memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang.

2.4.4 Faktor Penghambat Penilaian Kinerja

Menurut Veithzhal (2004:317) menyatakan faktor penghambat dalam penilaian kinerja yang umum terjadi :

1. Kendala hukum/legal : Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah/tidak legal
2. Bias oleh penilai
 - a. *Halo effect*
 - b. Kesalahan kecenderungan terpusat
 - c. Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras
 - d. Bias karena penyimpangan lintas budaya
 - e. Prasangka pribadi
 - f. Pengaruh kesan terakhir
3. Mengurangi bias penilaian
 - a. Penyimpangan dan penyebab mereka harus diterangkan
 - b. Peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terhadap pegawai harus diterangkan untuk kenetralan dan objektivitas
 - c. Dengan bantuan bagian/divisi SDM menemukan dan menggunakan teknik penilaian paling tepat

2.4.5 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2017:328) dibedakan berdasarkan :

1. Penilaian hanya oleh atasan :
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarahkan ke distorsi karena pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini :
 - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan jika hanya oleh atasan sendiri
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian
3. Penilaian oleh kelompok staf :
 - a. Penilaian gabungan masuk akal dan wajar
 - b. Penilaian melalui keputusan komite : (1) Memperluas pertimbangan ekstrim dan (2) Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
 - c. Penilaian oleh bawahan dan sejawat : (1) Agak subjektif dan (2) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian lain.

2.4.6 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (2008:235) penilaian kinerja ada yang berorientasi pada masa lalu dan masa yang akan datang. Metode yang berorientasi pada masa yang lalu mempunyai kelebihan dapat mengukur perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu para pegawai memperoleh umpan balik mengetahui upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bias mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup, yaitu :

a. Skala Peringkat (Rating Scale)

Pada teknik ini, evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap para pegawai dengan skala tertentu yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan penilai diberikan dalam nilai-nilai numeric agar memungkinkan skor rata-rata dapat dihitung dan diperbandingkan antar pegawai.

b. Ceklis (Checklist)

Penilai yang biasanya juga atasan langsung pegawai tinggal memilih kata-kata atau kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bias memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada teknik ceklis. Pemberian bobot memungkinkan penilai dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.

c. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Method)

Metode penilaian ini berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai kesalahan terakhir yang dibuatnya. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau terkesan cenderung mengada-ada.

d. Metode Peninjauan Lapangan (Field Review Method)

Dalam metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis

personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi prestasi pekerja yang sedang dinilai, lalu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Hasil evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pegawai yang dinilai.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (Job Performance Test and Observation)

Metode ini digunakan bila jumlah pekerjaan terbatas. Penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Dan berupa tertulis dan peragam keterampilan.

f. Metode-metode Evaluasi Kelompok (Group Evaluation Method)

Metode metode ini biasanya berguna untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking pegawai dari yang terbaik sampai dengan yang terjelek.

Menurut Hanggraeni (2012) terdapat beberapa metode penilaian kinerja, yaitu:

1. Rating Scales

Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai tinggi.

2. Checklist

Metode ini penilaian harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

3. Paired Comparison Method

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

4. Alternation Ranking Method

Penilaian kinerja dengan metode ini adalah menggunakan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk..

5. Critical Incident Method

Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.

6. Narrative Form

Metode yang memungkinkan penilaian memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.

7. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Metode ini menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.

8. Management by Objectives (MBO)

Penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.

9. 360 Degree

Penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

Selain itu, Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2004:324) yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu ini adalah sebagai berikut :

a. Skala Peringkat (rating Scale)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (checklist)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pemilihan terarah (Forced Choice Methode)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan

pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident Methode)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (behaviorally anchored rating scale=BARS)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliable (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

- a. Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)
Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)
Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.
- c. Penilaian secara psikologis
Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.
- d. Pusat penilaian (Assessment Center)
Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Wilson (2012:238) berbagai metode dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga, antara lain :

1. Metode Penilaian yang Mengacu pada Norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Metode yang termasuk dalam kelompok ini antara lain :

- a. Metode Ranking Langsung
Karyawan diurut dari kinerja yang terbaik sampai terburuk. Baik digunakan pada perusahaan-perusahaan kecil yang memiliki karyawan dalam jumlah sedikit
- b. Ranking Alternatif
Pada awalnya karyawan dibagi kedalam dua kategori yaitu karyawan yang mempunyai kinerja terbaik dan terburuk.
- c. Perbandingan Antarindividu

Metode ini membandingkan kinerja antar individu dalam organisasi, untuk menentukan karyawan terbaik.

d. Distribusi Paksaan

Metode ini membagi kinerja karyawan kedalam beberapa kategori.

2. Penilaian Standar Absolut

Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode penilaian absolut antara lain :

a. Skala grafik

Merupakan metode penilaian kinerja paling umum dan sering digunakan. Penilaian dilakukan pada berbagai faktor, penilai dapat memilih salah satu dari lima tingkat untuk setiap faktor.

b. Metode Kejadian-kejadian Kritis

Metode yang menyimpan kejadian-kejadian baik dan buruk yang pernah dilakukan karyawan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kinerja seorang karyawan.

c. Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku

Pendekatan kejadian kritis digabungkan dengan skala grafik untuk menghasilkan skala penilaian yang berdasarkan perilaku (*behaviourally anchored rating scales/BARS*)

3. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Metode ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan. Tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian. Ada empat jenis metode penilaian disini antara lain :

a. Management By Objective

MBO dapat digunakan pada perusahaan-perusahaan atau instansi-instansi swasta dan pemerintah. Metode yang diawali penetapan sasaran yang dilakukan atasan dan bawahan secara bersama-sama kemudian menentukan strategi untuk mencapai sasaran tersebut

b. Pendekatan Standar Kinerja

Metode yang menetapkan standar kinerja sebagai acuan menentukan kinerja seorang karyawan dengan menggunakan ukuran-ukuran langsung

c. Pendekatan Indeks Langsung

Metode yang menekankan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan melalui kriteria impersonal objektif

d. Catatan Prestasi

Metode penilaian yang menentukan dimensi pekerjaan secara jelas, kemudian penilaian dilakukan oleh tim yang terdiri dari para pakar yang memiliki kompetensi pada jenis pekerjaan yang dinilai.

2.4.7 Syarat-syarat Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah memilih salah satu metode penilaian kinerja karyawan, menurut Prawirosentono, et al. (2015:225) pihak manajemen perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Penilaian kinerja karyawan harus dibangun secara hati-hati, obyektif, dan jujur serta tulus hati. Laporan tentang penilaian kinerja karyawan harus bebas dari “hallo effect”, sebab “hallo effect” mengakibatkan penilaian dapat bersifat subyektif.
- b. Pada saat penilaian kinerja karyawan jangan sampai masing-masing karyawan maupun penilai kinerja merasa takut. Ciptakan suasana teduh dan tenang. Artinya, karyawan harus merasa senang bahwa hasil pekerjaannya dinilai dengan harapan memperbaiki kelemahannya.
- c. Bila diadakan diskusi tentang hasil penilaian kinerja seorang karyawan, maka lakukanlah diskusi tersebut secara pribadi, tidak didepan umum atau orang lain.
- d. Lamanya diskusi tentang hasil penilaian kinerja sebaiknya kurang dari 30 menit. Lebih dari waktu tersebut, biasanya karena komunikasi yang jelek antara penilai dengan karyawan yang dinilai.
- e. Dalam hal kinerja seorang karyawan jelek, seorang penilai kinerja harus memberikan penilaian yang jelas secara tertulis faktor-faktor yang mempengaruhinya, tanpa menuntut kepadakaryawan yang dinilainya. Bila seorang karyawan tidak dapat mencari faktor penyebabnya, dia dapat meminta bantuan kepada petugas kepegawaian. Jadi seorang penilai kinerja

tidak diperkenankan menyerang secara pribadi kepada karyawan yang dinilainya.

- f. Hari sidang untuk penilaian kinerja dicari waktu atau saat terbaik. Lampiran tambahan dari formulir penilaian kinerja diperlukan untuk menerangkan lebih jelas tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan.
- g. Petugas penilai kinerja harus mempunyai pendengaran yang baik atau orang yang dapat menjadi pendengar yang baik. Disamping itu dia harus mempunyai daya sensitif yang baik terhadap komunikasi nonverbal (tidak dengan kata-kata)
- h. Cara dan instrumen penilaian kinerja apapun yang digunakan oleh suatu organisasi, hal yang penting adalah bahwa “formulir penilaian” harus ditandatangani kedua pihak, yakni ditandatangani oleh penilai dan karyawan yang dinilai. Jadi apapun hasil penilaian kinerja, maka karyawan yang dinilai harus bersedia untuk menandatangani hasil penilaian kinerja.
- i. Bagi karyawan yang dinilai dan tidak menyetujui hasil penilaian kerjanya, maka dia berhak untuk memberikan berbagai catatan, dimana catatan atau komentar-komentarnya harus dilampirkan dalam berkas penilaian kinerja karyawan bersangkutan.

2.4.8 Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut Nawawi (2008:145) dimensi penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Relevansi

Harus sesuai dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, serta kesesuaian standar penilaian kinerja dengan target kerja.

- b. Sensitivitas

Mampu membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Sensitivitas ini meliputi penilaian yang objektif, dan penilaian dijadikan sebagai alat evaluasi.

- c. Reliabilitas

Penilaian harus konsisten. Reliabilitas ini meliputi penilaian memiliki standar yang jelas, dan penilaian menggunakan sistem yang baku sesuai dengan critical element kerja yang diidentifikasi melalui job analysis dan dimensi yang dinilai melalui formulir penilaian.

- d. Akseptabilitas

Penilaian kinerja harus dapat diterima oleh semua pihak dan harus didukung oleh program sumberdaya manusia. Pembuatan penilaian kinerja harus mendapat masukan dari karyawan dan manajer. Akseptabilitas ini meliputi pembagian tanggung jawab kerja yang jelas, dan hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi.

e. **Praktis**

Instrumen penilaian kinerja harus mudah dimengerti serta dapat dilaksanakan oleh karyawan dan manajer. Praktis ini meliputi informasi yang mudah diperoleh, dan komunikatif.

2.5 Definisi Kinerja

Stolovitch dan Keeps (dalam Veitzhal, et al. 2010:20) menyatakan bahwa yang dimaksud kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Veitzhal, et al (2010:22) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012). Menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (dalam Norianggono, Hamid, & Ruhana, 2014).

August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:50) menyatakan bahwa kinerja adalah output drive from processes, human or otherwise (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses)

Menurut Indra Bastian (2006:274) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (strategic planning) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Sinambela (2012:136), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu

2.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Davis dan J.W Newstrom (1989: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

- a. Faktor kemampuan
 1. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 2. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian
- b. Faktor motivasi
 1. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan
 2. Serikat kerja kebutuhan individu fisiologi, sosial dan egoistic
 3. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Tentang faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa, "faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara 2013: 67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. *Human Performance = Ability + Motivation*
2. *Motivation = Attitude +*
3. *Situation*
4. *Ability = Knowledge + Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 –120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan

pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Tiffin dan Mc. Cornick ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

a. Variabel Individu, meliputi :

1. sikap,
2. karakteristik,
3. sifat-sifat fisik,
4. imnat dan motivasi,
5. pengalaman,
6. umur,
7. jenis kelamin,
8. pendidikan, serta
9. faktor individu lainnya.

b. Variabel Organisasi

1. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperature, dan fentilasi).
2. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial

2.5.2 Dimensi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2012:68) hal yang perlu diperhatikan oleh Manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan, antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

Menurut August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:51) yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Quality of work (kualitas pekerjaan)
Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.
2. Promptness (kecepatan)
Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.
3. Initiative (prakarsa)
Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.
4. Capability (kemampuan)
Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai atau tidak dengan waktu yang direncanakan

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Moses Wanyama Wanjala (2015) Influence of Performance Appraisal on Employee	Penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Pearson	1. Meneliti penilaian kinerja karyawan 2. Menggunakan	1. Indikator stres kerja 2. Tempat penelitian, populasi dan

	Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County Kenya	Chi -square = 7.466, derajat kebebasan, df = 1, dan tingkat Signifikansi adalah 0,05. Nilai tabel chi kuadrat adalah 5,991	kuesioner dalam pengumpulan data	sampel
2	Ayu Widianingrum (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang	Lingkungan kerja fisik tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel stres kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Meneliti tentang lingkungan non fisik dan stres kerja karyawan 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data	1. Tidak meneliti tentang penilaian karyawan 2. Waktu dan tempat penelitian 3. Populasi dan sampel
3	Cindy Ismi January, Hamidah Nayati, Ika Ruhana (2015) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)	Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,885 (88,5%) dan Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja sebesar 0,479 atau 47,9 %.	1. Meneliti tentang penilaian kerja karyawan 2. Menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data	1. Indikator penilaian kinerja 2. Tempat penelitian 3. Populasi dan sampel
4	Mai Ngoc Khuong and Vu Hai Yen (2016) Investigate the Effects of Job Stress on	Semua faktor kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap stres kerja	1. Meneliti tentang stres kerja 2. Menggunakan	1. Indikator stres kerja 2. Tempat penelitian,

	Employee Job Performance : A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone Vietnam	dan pengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.	n kuesioner dalam pengumpulan data	populasi dan sampel
5	Agung Wahyu Handaru, Nida Hanan, Widya Parimita (2017) The Influence Of Work Environment and Work Stres on Employee Performance at PT "S" Jakarta	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan Stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	1. Meneliti mengenai stres kerja dan lingkungan kerja 2. Metode yang digunakan	1. Tidak meneliti tentang penilaian kinerja karyawan 2. Waktu dan tempat penelitian 3. Populasi dan sampel

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka perusahaan juga harus memperhatikan tentang lingkungan kerja, stres kerja, dan penilaian kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja, stres kerja, dan penilaian kinerja karyawan di perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja sangat berpengaruh besar untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga akan mendorong semangat kerja. Semangat kerja tersebut sangat dibutuhkan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam

3.1.1 Hubungan lingkungan non fisik terhadap stres kerja

Wursanto (2009) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar yang bersifat non fisik. Lingkungan semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik ialah segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, maksudnya adalah hubungan pekerjaan dengan pimpinan, hubungan pekerjaan dengan

sesama teman kerja, dan juga dengan bawahan. Lingkungan kerja yang tidak nyaman juga akan menyebabkan stres kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yosep Budi Prasetya (2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap stres kerja pegawai PT Primacom Interbuana. Penelitian lain juga mengatakan bahwa variabel lingkungan non fisik berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan (Erlina Kristanti, 2017)

3.1.2 Hubungan penilaian kinerja terhadap stres kerja

Penilaian kinerja berperan sebagai kunci untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam memeriksa kemajuan organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diinginkan (Iqbal et al. 2013). Dengan penerapan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan, harapannya adalah penilaian kinerja dapat memengaruhi kinerja.

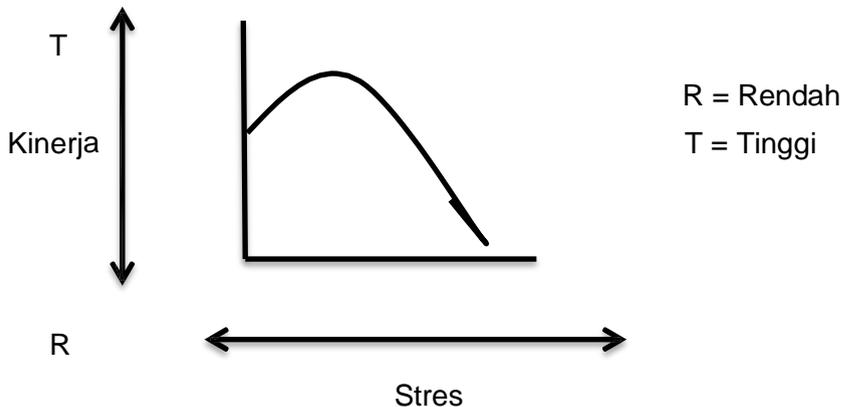
Gary Roberts dan Michael Pregtizen (2007) meneliti tentang mengapa karyawan tidak menyukai sistem penilaian kinerja yang digunakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama ketidakmampuan didalam memberikan umpan balik kepada karyawan akan menyebabkan hasil penilaian menjadi ambigu. Ketika para manajer gagal untuk memberikan umpan balik secara korektif dan jujur, karyawan yang berkinerja rendah akan membebaskan biaya dan pekerjaan kepada rekan kerja yang memiliki kinerja tinggi, sehingga meningkatkan kebencian dan menyebabkan stres kerja.

Stres telah terbukti mempengaruhi psikologis karyawan, fisiologis, dan perilaku (Cooper et al : 2001). Hal yang penting mengenai masalah dan manfaat sistem penilaian kinerja dan evaluasi dalam organisasi tidak pernah hilang pada praktisi dan peneliti dari latar belakang sumber daya, manusia, proses penilaian, kinerja itu sendiri dapat meninggalkan kesan bagi yang dinilai dan para penilai. Masalah-masalah yang timbul dari permasalahan penilai yang berkaitan erat dengan masalah proses sistem penilaian kinerja. Kritik penilai berkembang karena penilai memiliki tingkat stres yang tinggi didalam memainkan peran dan mewakili organisasi dalam proses penilaian kinerja (Roberts : 1998)

Adapun penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara penilaian kinerja terhadap stres kerja karyawan antara lain adalah penelitian Arif Devi Dwipayana, W.G Supartha, D.K Sintaasih (2015) menunjukkan hasil bahwa penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan.

3.1.3 Hubungan stres kerja terhadap kinerja

Telah cukup banyak penelitian yang menyelidiki hubungan antara stress dan kinerja. Yang paling sering didokumentasikan adalah hubungan seperti U terbalik seperti gambar di bawah ini :



Gambar 3.1
Hubungan antara Stres dan Kinerja

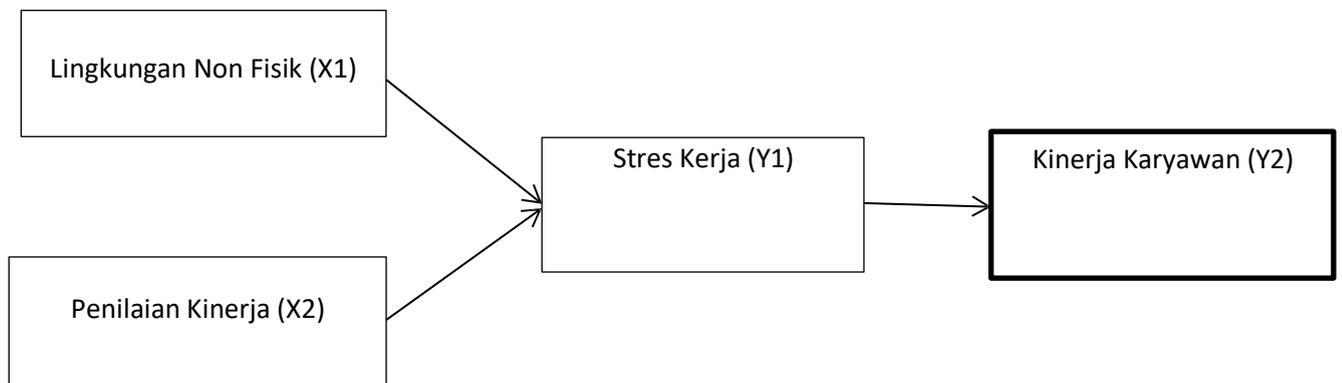
Penjelasannya dari gambar U terbalik ini adalah stres yang tingkatnya rendah sampai sedang justru menstimulasi tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Mereka kemudian kerap kali mempertunjukkan tugas-tugas yang dikerjakan secara lebih baik, lebih intens dan lebih cepat. Tetapi, jika terlalu berat, stres justru akan menempatkan orang yang bersangkutan dalam berbagai hambatan atau ketidakberhasilan memenuhi tuntutan-tuntutan, sehingga mengakibatkan kinerja yang lebih rendah/menurun. Bentuk U terbalik ini dapat menggambarkan reaksi terhadap stres untuk jangka waktu tertentu dan juga untuk perubahan-perubahan dalam intensitas stress (Muchlas,2005).

Stres kerja sangat membantu tapi dapat berperan salah atau merusak kinerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, bila tidak ada stres tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung rendah. Stres yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap kinerja. Pada tingkat tertentu stres itu perlu, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Sebaliknya dengan adanya stres, pegawai merasa perlu mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat

menyelesaikan tugas dengan baik (Herbert dan Carsten, 2005). Bagi seorang pimpinan, tekanan yang diberikan kepada seorang pegawai haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja dan kinerja pegawai (Tri Wartono, 2017)

Untuk dapat memberikan penjelasan lebih bermakna, maka peneliti membuat kerangka konseptual pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 3.2
Paradigma Penelitian

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Pada sub-bab ini penulis akan menjelaskan tentang pengertian masing-masing variabel. Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu pengaruh Stres Kerja, lingkungan kerja non fisik, dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar, masing-masing variabel didefinisikan dan dibuat operasionalisasi variabelnya.

Operasionalisasi variabel menjelaskan tentang variabel penelitian, konsep variabel, dimensi, indikator, ukuran dan skala ukur. Yang berguna sebagai bahan pembuatan kuesioner penelitian kepada karyawan.

3.2.1 Definisi Variabel

Variabel merupakan sesuatu yang menjadi objek pengamatan penelitian. Menurut Sugiyono (2013:96) Variabel penelitian merupakan suatu hal dalam bentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Variabel Independen Bebas

Variabel independent adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variable lain. Menurut Sugiyono (2013:59) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Berikut adalah variabel-variabel independen dalam penelitian ini :

1. Lingkungan Kerja Non fisik (X1)

Menurut Duane P.schultz dan Sydne E.Schultz dalam mangkunegara (2005:107) lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporer, lingkungan Kerja Psikologis, dan hubungan kerja

2. Penilaian Kinerja (X2)

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

2. Variabel Intervening atau Variabel Moderasi

Variabel intervening adalah tipe variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel

dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel intervening merupakan variabel yang terletak di antara variabel-variabel dependen dengan variabel-variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen (Indriantoro dan Supomo; 2009). Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stres Kerja (Y1)

Menurut Cooper (2012:86) Stres kerja sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan seseorang.

3. Variabel Dependen/Terikat

Variabel dependen adalah tipe variable yang di jelaskan atau di pengaruhi oleh variable independen. Menurut Sugiyono (2013:59) variabel devenden/terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y2).

Menurut Mangkunegara (2012:68), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

3.2.2 Definisi Operasional

Untuk memudahkan arah penelitian ini, definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut :

- ✓ Variabel Dependent (Kinerja (Y2)

Variabel terkait (dependent variabel) adalah suatu variabel yang dikenai pengaruh oleh variabel lain dan dalam notasinya ditulis dengan Y. Variabel terkait dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Moh. As'ad, 2001:47). Dalam penelitian ini kinerja karyawan

diukur dari jawaban kuesioner dari seluruh karyawan yang terpilih sebagai sampel, disesuaikan dengan indikator yang diturunkan dari Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

Tabel 4.1
Indikator untuk Variabel Kinerja

Variabel	Indikator	Definisi	Skala
Kinerja Karyawan (Y2)	1. Kualitas Kerja	berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai	Likert
	2. Kuantitas Kerja	berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.	
	3. Ketepatan Waktu	yaitu sesuai atau tidak dengan waktu yang direncanakan/kesesuaian waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	

• Variabel Intervening (Stres Kerja (Y1))

Variabel bebas (Independent variabel) adalah variabel yang fungsinya mempengaruhi (menerangkan) variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Stres Kerja. Stres Kerja adalah suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang Gibson (1987:204).

Dalam penelitian ini stres kerja karyawan dilihat dari jawaban kuesioner dari para karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar disesuaikan dengan indikator yang diturunkan dari Cooper (2014:45).

Tabel 4.2
Indikator untuk Variabel Stres Kerja

Variabel	Indikator	Definisi	Skala
Stres Kerja (Y1)	1.Kondisi Pekerjaan	Kondisi pekerjaan/ Lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan karyawan mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi, dan menurunnya produktivitas kerja. Selain itu, kondisi dimana kuantitas tugas yang diterima oleh karyawan melebihi dari kapasitas karyawan tersebut juga dapat memicu stres kerja	Likert
	2.Konflik Peran	perusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, akan menimbulkan konflik peran. Mereka stress karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diinginkan oleh manajemen perusahaan..	
	3.Pengembangan Karir	Stress kerja dapat timbul jika seseorang karyawan tidak merasa aman akan pekerjaannya. Ketidakjelasan jenjang karir dan proses penilaian kinerja dapat	

		membuat seseorang tidak merasa diapresiasi yang berdampak pada timbulnya stress.	
	4. Struktur Organisasi	Apabila bentuk atau struktur organisasi kurang jelas dan terjadi dalam jangka waktu yang cukup lama, maka hal tersebut dapat menjadi sumber stress.	

- Variabel Independent (Lingkungan Kerja Non Fisik (X1))

Tabel 4.3

Indikator untuk Variabel Lingkungan Non Fisik

Variabel	Indikator	Definisi	Skala
Lingkungan Kerja Non Fisik (X1)	1.Lingkungan kerja temporer	Lingkungan kerja seperti ini berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam sehari dan dalam waktu sehari atau selama orang tersebut bekerja.	Likert
	2.Lingkungan kerja psikologis	Kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perusahaan yang bersifat pribadi atau kelompok. Hal tersebut pula dapat dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja	

	3.Hubungan kerja	Semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan	
--	------------------	--	--

(Duane P.schultz dan Sydne E.Schutz)

- ✓ Variabel Independent (Penilaian Kinerja (X2))

Tabel 4.4

Indikator untuk Variabel Penilaian Kinerja

Variabel	Indikator	Definisi	Skala
Penilaian Kinerja (X2)	1.Quality	Meliputi akurasi transaksi	Likert
	2.Quantity	Meliputi kecepatan pelayanan transaksi	
	3.Behaviour	Kompetensi inti : a. Profesionalisme b. Integritas c. Orientasi pelanggan d. Perbaikan tiada henti	

Wilson (2012:238)

3.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap Stres kerja
2. H2 : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap Stres kerja
3. H3 : Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

4. H4 : Lingkungan non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening
5. H5 : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening

BAB IV

METODE PENELITIAN

1.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penolakan dalam bentuk dokumen data empiris lapangan.

Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya. Desain penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, baku, formal dan dirancang sematang mungkin sebelumnya. Desain bersifat spesifik dan detail karena desain merupakan suatu rancangan penelitian yang akan dilaksanakan sebenarnya.

Margono menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang lebih banyak menggunakan logika hipotesis verifikasi yang dimulai dengan berfikir deduktif untuk menurunkan hipotesis kemudian melakukan pengujian di lapangan dan kesimpulan atau hipotesis tersebut ditarik berdasarkan data empiris.

Sedangkan menurut Sudyaharjo, riset kuantitatif merupakan metode pemecahan masalah yang terencana dan cermat, dengan desain yang terstruktur ketat, pengumpulan data secara sistematis terkontrol dan tertuju pada penyusunan teori yang disimpulkan secara induktif dalam kerangka pembuktian hipotesis secara empiris.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Metode Penelitian Kuantitatif adalah suatu bentuk metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh tingkat stres kerja, lingkungan non fisik, dan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diawali dengan mengkaji teori-teori dan pengetahuan yang sudah ada sehingga muncul sebab permasalahan. Permasalahan tersebut diuji untuk mengetahui penerimaan atau penolakannya berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan.

1.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2013:148) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan (frontliner) PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar sebanyak 83 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sehingga dapat mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah secara sensus yaitu seluruh populasi menjadi sampel (83 karyawan), terdiri dari :

Tabel 4.1 : Sampel Penelitian

Posisi	Jumlah
Karyawan Tetap	42 orang
Karyawan Kontrak	43 orang
Jumlah	85 orang

Sumber : Hasil Sensus PT BNI (persero) Tbk Cabang Makassar

4.3 Sumber Data dan Metode Pengambilan Data

4.3.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan data sekunder.

- 1) Data Primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan atau data yang bersumber dari informan, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner
- 2) Data Sekunder. Data sekunder dilakukan melalui pengumpulan data yang diperoleh secara relevan melalui dokumen, informan atau bahan tertulis lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini

4.3.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Tanzeh (2011:53) data adalah unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan relevan dengan program tertentu. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.

Untuk mengumpulkan data penelitian, penulis menggunakan metode-metode antara lain sebagai berikut :

a. Metode Observasi (Pengamatan)

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung.

Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pengamatan langsung terhadap lokasi penelitian khususnya pada kantor Bank BNI Cabang Makassar Teknik pengumpulan data observasi digunakan untuk memperoleh data proses jalannya pengisian angket.

b. Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan mempergunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya, kemudian dibagikan kepada setiap responden untuk diisi atau dijawab. Dalam penelitian ini kuesioner yang berisikan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang isinya disusun berdasarkan pada sub-sub variabel penelitian beserta indikator-indikatornya yang disebarkan kepada responden untuk diisi, sehingga diharapkan data-data yang dikumpulkan nantinya relevan dengan pokok permasalahan dan hasilnya akan diolah dalam tabel frekuensi.

c. Telaah dokumen

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sekunder yang diperoleh dari dokumen dan sumber-sumber data sekunder lainnya yang dapat mendukung data-data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara.

4.4 Teknik Analisis Data

4.4.1 Instrumen Penelitian

Berdasarkan dari definisi operasional variabel di atas, penulis kemudian mengembangkan menjadi instrumen penelitian untuk mengukur variabel yang diteliti. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan kuisisioner.

Menurut Sugiyono (2012:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuisisioner stress kerja, motivasi, dan kepuasan kerja diukur dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132). Pengukuran jawaban responden menggunakan kriteria pembobotan dengan tingkatan sebagai berikut : pernyataan positif, jawaban sangat setuju diberi bobot 5, jawaban Setuju diberi bobot 4, jawaban Ragu-ragu diberi bobot 3, jawaban tidak setuju diberi bobot 2 dan jawaban sangat tidak setuju diberi bobot 1. Pernyataan negatif jawaban sangat setuju diberi bobot 1, jawaban Setuju diberi bobot 2, jawaban Ragu-ragu diberi bobot 3, jawaban tidak setuju diberi bobot 4 dan jawaban sangat tidak setuju diberi bobot 5.

Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuisisioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuisisioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuisisioner).

4.4.2 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut .

Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika koefisien korelasi sama atau di atas 0,30 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasi kurang dari 0,30 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan rumus *Pearson Product Moment* berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Gambar 4.1

Sumber : Sugiyono (2016:241)

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi

$\sum \diamond i$ = Jumlah Skor Item

$\sum \blacklozenge i$ = Jumlah Skor Total (seluruh item)

n = Jumlah Responden

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

4.4.3 Teknik Analisis Data

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan:

1) Analisis Deskriptif Kuantitatif

Merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian beserta analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

2) Analisis Kuantitatif

Untuk menghitung besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y maka digunakan teknik analisis regresi berganda. Analisis linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh target yang harus dicapai X_1 (stres kerja), X_2 (lingkungan non fisik), X_3 (penilaian kinerja) terhadap kinerja pegawai (Y). Analisis ini menggunakan rumus persamaan berikut (Sugiyono, 2012 : 277) :

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

(2)

Dimana :

- Y' = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan dalam hal ini Kinerja Pegawai
- a = Konstanta
- b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X_1 = Variabel independen, yaitu Stress kerja

X_2 = Variabel Independen, yaitu Lingkungan Kerja Non Fisik

X_3 = Variabel Independen, yaitu Penilaian Kinerja

e = Standar Error

a) Uji F (Uji Serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana dengan rumus hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho = 0$, artinya variabel bebas secara simultan tidak dapat menjelaskan variabel tidak bebas.

$H_a : \rho \neq 0$, artinya variabel bebas secara simultan dapat menjelaskan variabel tidak bebas.

$F_{hitung} > F_{table}$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% maka H_0 ditolak dan H_a diterima membuktikan variabel bebas secara bersama- sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.

$F_{hitung} < F_{table}$ atau probabilitas kesalahan lebih dari 5% maka H_0 diterima dan H_a ditolak membuktikan variabel bebas secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.

b) Uji T (Uji Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Dengan rumus hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \rho = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

$H_a : \rho \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

$T_{hitung} > T_{tabel}$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 10% maka membuktikan variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya, H_a diterima dan H_0 ditolak.

T hitung < T tabel atau probabilitas kesalahan lebih dari 10% maka membuktikan variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebasnya, Ho diterima dan Ha ditolak.

Untuk mendapatkan hasil dari metode perhitungan analisis ini maka digunakan bantuan komputer dengan program "SPSS For Windows Release 17.0"

c) Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan path analysis maka tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB V

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

5.1 Sejarah Berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Makassar

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Awal berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kelahiran Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal ini dikarenakan peresmian PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk dilaksanakan pada hari ulang tahun pertama proklamasi kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus 1946. Upacara peresmian dilakukan oleh Wakil Presiden Mohammad Hatta yang berlangsung di bekas gedung *De Javascha Bank*, Yogyakarta.

Pemerintah kemudian membentuk jajaran direksi yang meliputi :

1. R.M. Djojohadikoesoema sebagai Presiden Direktur.
2. T.R.B. Sabaroeddin sebagai Direktur I (Wakil Presiden Direktur)
3. Mr. Soekarno sebagai Direktur II.
4. Mr. A. Karim sebagai Sekertaris Direksi

Sesungguhnya Bank Negara Indonesia yang dibentuk tahun 1946 itu adalah "Penjelmaan" dari Pesat Bank Indonesia. Sejak awal berdirinya Bank Negara Indonesia telah diberi tugas sebagai bank sirkulasi/bank sentral yang memiliki hal tunggal untuk mengatur pengeluaran dan peredaran uang dalam batas-batas wilayah kekuasaan Republik Indonesia. Hal ini berarti Bank Negara Indonesia memiliki kedaulatan dalam bidang perbankan nasional di wilayah hukumnya.

Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Orang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukkan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerinrah

membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

5.1.1 Perubahan Status

Penegasan status Bank Negara Indonesia sebagai bank umum secara yuridis baru ditetapkan tanggal 4 Februari 1956 yaitu dengan dikeluarkannya Undang-undang darurat No. 2 tahun 1955 tentang Bank Negara Indonesia. Dengan dikeluarkannya undang-undang ini, tugas dan lapangan usaha Bank Negara Indonesia secara tercantum dalam pasal 6 adalah membantu memajukan kemakmuran rakyat dan pembangunan perekonomian nasional dalam lapangan perdagangan pada umumnya dan lapangan perdagangan ekspor-impor pada khususnya. Undang-undang ini juga menetapkan peningkatan modal Bank Negara Indonesia dari Rp. 100 juta menjadi Rp. 300 juta.

Usaha yang dilakukan oleh Bank Negara Indonesia sehubungan dengan status hukumnya sebagai bank komersial (Bank Umum) milik pemerintah antara lain adalah menyelenggarakan perkreditan jangka panjang, memberikan kredit bagi golongan pedagang pada umumnya, dan khususnya bagi golongan importir dan eksportir, menerima uang sebagai simpanan giro dan deposito, memperdagangkan surat-surat berharga serta dengan izin pemerintah, Bank Negara Indonesia boleh turut serta dalam modal perusahaan manapun juga.

Berdasarkan peraturan pemerintah pengganti undang-undang No. 2 tanggal 5 Juli 1946, maka Pusat Bank Indonesia dileburkan ke dalam Bank Negara Indonesia. Dalam peleburan ini maka cabang-cabang Pusat Bank Indonesia di Surakarta, Kediri, Malang, dan Jakarta secara otomatis sebagai kantor cabang Bank Negara Indonesia.

Setelah fungsinya dibatasi sebagai bank sirkulasi pada tanggal 15 September 1950, pemerintah memberikan hak kepada bank Indonesia untuk menjadi bank devisa melalui ketetapan dari Lembaga Alat-alat Luar Negeri kegiatan perekonomian Indonesia pada waktu itu salah satunya bertumpu pada sektor hasil perkebunan. Sebagai bank devisa, selanjutnya Bank Negara Indonesia dapat mengadakan hubungan atau transaksi dengan luar negeri tanpa harus melalui De Javascha Bank. Perkembangan ekspor-impor baik antar pulau

maupun antar Negara terus meningkat yang harus diantisipasi dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, konsepsi “Go Internasional” pada dasawarsa 1950-an bagi Bank Negara Indonesia bertujuan untuk menggalakkan aktivitas ekspor-impor serta mengundang masuknya investor asing ke Indonesia melalui kegiatan pasar modal maupun perbankan.

Pengertian “Go Internasional” pada saat ini memiliki dimensi dan pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan pengertian “Go Internasional” pada tahun 1950-an. Namun demikian, kebijakan untuk “Go Internasional” itu sendiri sudah tercermin sejak Bank Negara Indonesia memperoleh status Bank Devisa.

Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersil milik pemerintah. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor usaha nasional.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46”. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat “Bank BNI”, ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988.

Tahun 1992, status hukum dan nama BNI berubah menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), sementara keputusan untuk menjadi perusahaan public diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus menerus.

5.1.2 Identitas Baru

Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, lebih dinamis, serta menggambarkan prospek masa depan yang baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Identitas tersebut merupakan perwujudan brand baru yang tersusun dari angka “46” dan huruf

“BNI”. Kedua bagian tersebut selanjutnya dikombinasikan dalam suatu logo baru BNI.

a. Huruf BNI

Huruf BNI di buat dalam nuansa turquoise, namun agar berbeda dengan sebelumnya. Hal ini untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekukuhan, keunikan dan citra yang lebih modern. Sedangkan huruf “BNI” dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal.

b. Angka “46”

Merupakan simbolisasi kelahiran BNI. Angka “46” sekaligus mencerminkan kebanggaan sebagai warisan bank pertama di Republik Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan secara diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, menembus kotak warna jingga. Disain ini untuk menggambarkan BNI baru lebih modern.

c. Warna

Warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise digunakan pada logo baru ini lebih gelap, lebih kuat / tegas mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Sementara warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra yang lebih percaya diri dan segar.

Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

Dalam upaya menghadapi berbagai tantangan, BNI melakukan self-evaluation secara menyeluruh dan merumuskan berbagai program pemulihan dan perbaikan di semua sektor, serta fungsi dari perusahaan yang selanjutnya disebut peta navigasi BNI 2004.

Dalam peta navigasi ini, dijabarkan berbagai langkah strategi yang telah dan akan dilaksanakan dalam tiga tahapan utama, yaitu tahapan stabilitasi tahap pemulihan, dan tahap transformasi. Sesuai dengan komitmen manajemen membangun BNI yang lebih baik, telah dilakukan redefinisi visi dan misi BNI, yaitu :

5.2 Visi Dan Misi BNI

1. Visi

Menjadi bank yang unggul, terkemuka, dan terdepan dalam layanan dan kinerja.

Pernyataan Visi, BNI berupaya menjadi bank yang menunjukkan kinerja unggul untuk memberikan nilai investasi yang memuaskan bagi para pemegang saham, menjadi the bank of choice, dengan menyajikan kualitas layanan yang terbaik, serta menjadi dominant player (market leader) dengan menyajikan produk atau jasa bernilai tinggi di segmen pasar yang dilayani.

2. Misi

Menjadi bank yang unggul, terkemuka, dan terdepan dalam layanan dan kinerja, Misi BNI :

- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank choice)
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor
- c. Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik Values.

Kenyamanan dan kepuasan, budaya perusahaan. Budaya kerja BNI “PRINSIP 46” merupakan Tuntutan Perilaku Insan BNI yang terdiri dari :

Terdapat 4 (Empat) Nilai Budaya Kerja Bank Negara Indonesia (BNI) adalah sebagai berikut :

- a. Profesionalisme
- b. Integritas
- c. Orientasi Pelanggan
- d. Perbaikan Tiada Henti

Terdapat 6 (Enam) nilai perilaku utama insan Bank Negara Indonesia (BNI) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
- b. Jujur, tulus, dan ikhlas
- c. Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab
- d. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
- e. Senantiasa melakukan penyempurnaan
- f. Kreatif dan inovatif

Setiap nilai budaya kerja BNI memiliki perilaku utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh insan BNI, 6 (Enam) perilaku insan BNI adalah

4 NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 PERILAKU UTAMA INSAN BNI
Profesionalisme	- Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
Integritas	- Jujur, Tulus dan Ikhlas - Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
Orientasi Pelanggan	- Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
Perbaikan Tiada Henti	- Senantiasa Melakukan Penyempurnaan - Kreatif dan Inovatif

5.3 Produk dan Jasa Layanan BNI

Macam-macam produk dan jasa layanan yang ada pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Makassar Produk yang dimiliki pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Utama Makassar adalah sebagai berikut:

1. BNI Taplus (Tabungan Plus)

BNI Taplus merupakan salah satu jenis simpanan yang dapat dimiliki masyarakat luas dengan memberikan jasa layanan dengan berbagai kemudahan yang semakin meningkat.

Manfaat Bank Negara Indonesia (Persero) BNI Taplus adalah sebagai berikut :

- 1) Suku bunga progresif dengan tingkat bunga yang menarik
- 2) Dapat melakukan setoran dengan CDM (Cash Deposit Machine) dan penarikan tunai melalui mesin ATM (Automatic Teller Machine) secara online di seluruh cabang BNI.
- 3) Mendapatkan fasilitas BNI Card, BNI Phone Banking, BNI SMS Banking, dan BNI Internet Banking,

2. BNI Taplus Bisnis (Tabungan Plus Bisnis)

BNI Taplus Bisnis merupakan salah satu produk tabungan yang dapat diperuntukkan kepada para pelaku usaha maupun bukan pelaku usaha baik untuk perorangan maupun badan usaha yang dilengkapi dengan fitur dan fasilitas yang memberikan kemudahan dan fleksibilitas dalam mendukung sarana bisnis.

Manfaat yang diperoleh dengan menggunakan BNI Taplus Bisnis adalah:

- 1) Bebas biaya administrasi bulanan
- 2) Mendapatkan bunga yang tinggi daripada dengan menggunakan produk BNI Taplus
- 3) Mendapat BNI Card Gold sebagai kartu debit yang memiliki limit lebih tinggi

3. BNI Taplus Muda (Tabungan Plus Muda)

BNI Taplus Muda adalah simpanan yang diperuntukkan kepada anak muda mulai dari usia 15 sampai dengan 25 tahun. ATM dari BNI Taplus Muda dapat dilengkapi dengan menggunakan foto diri sendiri.

Manfaat menggunakan produk Bank Negara Indonesia (BNI) Taplus Muda adalah:

- 1) Biaya administrasi lebih murah daripada Taplus
 - 2) Dapat dilengkapi dengan foto sebagai identitas diri
 - 3) Mendapatkan fasilitas E-banking, CDM, BNI Cashless (ATM non tunai)
4. BNI Taplus Anak (Tabungan Plus Anak)

BNI Taplus Anak adalah sebuah simpanan yang dapat dimiliki oleh anak-anak sampai dengan usia 17 tahun. Manfaat yang diperoleh nasabah yang memiliki rekening BNI Taplus Anak adalah sebagai berikut:

- 1) Bebas biaya pengelolaan rekening
- 2) Orang tua tetap dapat mengawasi transaksi karena adanya notifikasi SMS yang akan dikirimkan kepada orang tua

5. BNI Haji

BNI Haji adalah bentuk simpanan yang diperuntukkan kepada para nasabah yang ingin berangkat haji, sehingga dapat lebih mudah karena produk ini berupa simpa

nan yang dibayarkan setiap bulan.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Haji memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Meringankan persiapan dana untuk menunaikan ibadah Haji
- 2) Merencanakan dana kebutuhan Haji melalui autodebet dari rekening BNI sesuai dengan jangka waktu dan jumlah setoran yang sangat fleksibel

6. BNI Tapenas

BNI Tapenas merupakan produk BNI yang berbentuk simpanan berjangka untuk investasi dana pendidikan anak yang dilengkapi dengan adanya asuransi yang dapat meringankan nasabah jika terjadi sesuatu yang tidak diinginkan

Manfaat Bank Negara Indonesia (BNI) Tapenas adalah sebagai berikut:

- 1) Mendapatkan asuransi bebas premi
- 2) Dana pasti cair sesuai dengan rencana
- 3) Sebagai sarana investasi dengan bunga yang tinggi

7. BNI Simponi

Produk BNI Simponi adalah layanan program pensiun yang diselenggarakan oleh Dana Pensiun Lembaga Keuangan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (DPLK BNI) sejak tahun 1994 berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun. Manfaat BNI Simponi yaitu mendapatkan pengembangan yang optimal setiap bulannya

8. BNI Dollar

BNI Dollar merupakan produk BNI yang berupa simpanan dalam bentuk mata uang dollar yang memiliki nilai tukar lebih stabil dan aman dari risiko turunnya nilai rupiah serta memberi kemudahan dalam bertransaksi.

Manfaat PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Dollar adalah sebagai berikut:

- 1) Suku bunga yang menarik dan dihitung atas dasar saldo harian sehingga lebih menguntungkan.
- 2) Biaya administrasi bulanan sangat ringan
- 3) Dapat dijamin untuk memperoleh kredit BNI Instan

9. BNI Deposito

Produk BNI Deposito adalah produk yang berupa simpanan berjangka yang memberikan bunga tinggi

Manfaat PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Deposito adalah sebagai berikut :

- 1) Dapat dijadikan jaminan kredit
- 2) Tersedia dalam pilihan mata uang sesuai dengan kebutuhan baik mata uang Rupiah ataupun mata uang asing

10. BNI Duo

BNI memiliki produk simpanan berjangka dengan sistem perhitungan bunga berbunga yang memberikan fleksibilitas untuk mengganti mata uang simpanan sebelum waktu jatuh tempo.

Manfaat yang diberikan kepada nasabah BNI Duo adalah sebagai berikut:

- 1) Bebas mengganti mata uang Rupiah ke USD atau sebaliknya tanpa dikenakan pinalti dan tetap menerima bunga berjalan.
- 2) Mendapatkan tingkat suku bunga kompetitif.
- 3) Dapat dijadikan sebagai jaminan kredit.
- 4) Dapat membuka BNI Duo dalam mata uang Rupiah atau US Dollar.
- 5) Dapat mengubah kapan saja jenis mata uang BNI Duo terhadap seluruh simpanan atau sebagian
- 6) Tersedia pilihan jangka waktu : 1, 3 dan 6 bulan.

11. BNI Giro

BNI Giro adalah salah satu produk yang dimiliki untuk mempermudah semua transaksi baik bisnis untuk perorangan maupun badan usaha dilengkapi dengan berbagai fasilitas sehingga dapat mempermudah transaksi.

Fasilitas yang disediakan untuk PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Giro antara lain adalah:

- 1) Tersedia dalam beberapa pilihan mata uang : IDR, USD, SGD, EUR, HKD, GBP dan JPY.
- 2) Fasilitas e-banking berupa BNI Card (kartu debit & ATM), BNI PhonePlus, BNI SMS Banking, BNI Mobile dan BNI Internet Banking memungkinkan Anda melakukan transaksi kapanpun dan dimanapun Anda berada (khusus giro perorangan IDR)

12. BNI TabunganKu

BNI TabunganKu adalah salah satu produk yang dimiliki oleh semua bank yang ada di Indonesia dan diperuntukkan kepada semua Warga Negara Indonesia untuk menumbuhkan budaya menabung sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Keunggulan yang diberikan produk BNI TabunganKu adalah sebagai berikut:

- 1) Bebas biaya administrasi bulanan, dana anda dapat berkembang lebih cepat
- 2) Setoran awal dan saldo minimal hanya Rp 20.000,-

- 3) Setiap nasabah TabunganKu akan memperoleh bukti kepemilikan berupa buku tabungan dari BNI
- 4) Transaksi penyetoran tunai dapat dilakukan setiap saat baik melalui teller Kantor Cabang BNI yang tersebar di seluruh Indonesia.

13. BNI Tapma (Taplus Mahasiswa)

BNI Tapma adalah produk yang dimiliki BNI untuk para mahasiswa pada perguruan tinggi yang memiliki kerja sama dengan BNI untuk keperluan menampung membayar SPP dan lain-lain.

Manfaat yang diperoleh untuk nasabah PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Tapma adalah:

- 1) Mahasiswa akan memperoleh Kartu Mahasiswa yang dapat berfungsi sebagai Kartu Identitas yang dapat digunakan untuk keperluan berbagai aktivitas sehari-hari di lingkungan Universitas seperti: Absensi, Akses Door, dan lain-lain.
- 2) Meningkatkan Image, karena Kartu dapat digunakan untuk berbagai macam kebutuhan dan dapat bertransaksi di ribuan jaringan ATM BNI, ATM bersama dan Link serta fasilitas BNI Internet Banking, BNI Phone Banking dan BNI SMS banking

14. BNI Tappa (Taplus Pegawai atau Anggota)

BNI memiliki Taplus Pegawai atau Anggota yang diperuntukkan kepada pegawai yang telah menjalin kerja sama dengan BNI sebagai sarana untuk menabung dan kartu identitas anggota

Manfaat untuk nasabah PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Tappa adalah sebagai berikut:

- 1) Taplus Pegawai atau Taplus Anggota memberikan fasilitas Kartu Pegawai atau Kartu Anggota suatu perusahaan, lembaga, asosiasi, dan organisasi yang dapat digunakan sebagai Kartu Identitas
- 2) Kartu Pegawai atau Anggota dapat digunakan untuk berbagai macam kebutuhan dan dapat bertransaksi di ribuan jaringan ATM BNI, ATM bersama dan Link serta fasilitas BNI Internet banking, BNI Phone Banking dan BNI SMS banking.

Sebagai penunjang produk yang dimiliki oleh PT. Bank Negara Indonesia maka dilengkapi dengan adanya jasa-jasa utama layanan perbankan yang dapat membantu dalam menjalankan kegiatan bank antara lain:

a. Letter of Credit (L/C)

Letter of Credit(L/C) adalah salah satu jasa yang ditawarkan bank dalam pembelian barang secara kredit berupa penangguhan pembayaran sesuai jangka waktu tertentu.

Manfaat Letter of Credit (L/C) adalah sebagai berikut:

- 1) Mendapat tambahan modal kerja
- 2) Clean up system, proyek selesai maka kredit juga akan selesai saat itu juga

b. Kiriman Uang Dalam Negeri (BNI Transfer)

Kiriman uang dalam negeri atau transfer merupakan salah satu jasa layanan yang mengirimkan uang dari salah satu rekening ke rekening yang berada pada bank lain atas dasar permintaan dari nasabah untuk dibayarkan kepada penerima di bank lain.

Manfaat kiriman uang dalam negeri (BNI transfer) yaitu memudahkan nasabah dalam mengirimkan dana dari suatu bank kepada bank lainnya secara cepat, aman, efektif dan efisien.

c. Kiriman Uang Internasional

Jasa layanan kiriman uang Internasional merupakan jasa layanan yang memberikan fasilitas pengiriman uang dari satu negara ke negara lainnya melalui sarana draft, SWIFT (SWIFT Code: BNINIDJA), maupun Telegraphic Transfer atau kawat.

d. Inkaso

Inkaso adalah salah satu jasa layanan yang memberikan amanat kepada pihak ketiga untuk menagihkan sejumlah uang kepada bank lain pada lokasi yang telah ditunjuk oleh pemberi amanat.

Manfaat dari inkaso adalah lebih efisien untuk menyelesaikan amanat penagihan ke lokasi yang telah ditunjuk.

e. Kliring

Kliring merupakan salah satu jasa layanan yang dapat menyelesaikan utang piutang antara bank-bank lain yang berbentuk surat-surat berharga

Manfaat adanya kliring adalah:

- 1) Lebih mempersingkat waktu dalam menyelesaikan utang piutang
- 2) Biaya kliring yang murah

f. BNI Voucher Multiguna

BNI Voucher Multiguna adalah rupiah Traveller's Cheque sebagai pengganti uang tunai yang praktis bagi siapapun, terutama para wisatawan, pengusaha, pedagang dan profesional yang sering melakukan perjalanan ke luar kota.

Manfaat yang didapatkan dari PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Voucher Multiguna adalah:

- 1) Sebagai rupiah Traveller's Cheque.
- 2) Sebagai sarana hadiah atau voucher yang mengesankan, baik bagi si pemberi maupun penerima.
- 3) Sebagai alat pembayaran belanja.
- 4) Lebih menjamin kepastian pembayaran, karena bank tertariknya adalah Bank BNI.
- 5) Mudah dan praktis dibawa, serta mengurangi resiko kecurian uang tunai

g. Traveller's Cheque

Traveller's Cheque adalah sebuah cek yang digunakan untuk semua orang yang ingin perjalanan jauh sesuai dengan tanda tangan yang telah ada pada cek tersebut.

Manfaat yang didapatkan dengan adanya Traveller's Cheque sebagai berikut:

- 1) Lebih praktis

- 2) Sebagai pengganti uang tunai dan dapat dicairkan di hampir seluruh bank

h. Bank Garansi

Bank BNI memberikan pelayanan Garansi Bank atau Standby L/C. Layanan diberikan kepada nasabah yang dijamin untuk meningkatkan kepercayaan relasi. Dalam hal ini Bank BNI menjamin kewajiban pihak yang dijamin apabila di kemudian hari ternyata nasabah gagal memenuhi kewajiban pihak yang diperjanjikan atas transaksi yang telah dibuat dengan pihak lain atau penerima jaminan. Garansi Bank yang diberikan dalam rupiah atau valuta asing diterbitkan atas dasar kontrak jaminan dari bank koresponden yang bonafid di luar negeri atau setoran tunai nasabah yang terjamin.

Manfaat yang diberikan untuk jasa layanan Bank Garansi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepercayaan relasi.
- 2) Memperlancar kegiatan usaha.

i. Safe Deposit Box (SDB)

Safe Deposit Box (SDB) adalah salah satu jasa layanan berupa penyewaan box yang dapat digunakan untuk menyimpan surat-surat berharga.

Manfaat adanya jasa layanan Safe Deposit Box (SDB) sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin keamanan dokumen yang disimpan
- 2) Untuk menjamin kerahasiaan isi dokumen

j. Uang Kertas Asing

Uang kertas asing merupakan alat pembayaran yang sah di negara penerbitnya serta dapat diperjualbelikan sesuai dengan catatan kurs resmi Bank Indonesia.

k. BNI Surat Keterangan Bank (SKB)

Surat Keterangan Bank (SKB) adalah salah satu jasa layanan oleh bank untuk nasabah perseorangan maupun badan hukum. SKB merupakan

surat berisi keterangan yang diberikan oleh bank kepada nasabahnya untuk keperluan nasabah yang tidak bersifat mengikat, tidak menjanjikan, dan tidak memberikan jaminan apapun.

5.4 Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang

Makassar

PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Makassar membawahi 9 Kantor Kas (KK) yaitu KK Antang, KK Boulevard, KK Daeng Tata, KK Terminal Peti Kemas, KK Sultan Hasanuddin, KK Bumi Tamalanrea Permai, KK Pipo Mall, KK Makassar Mall, KK Digital Branch Nipah Mall dan 9 Kantor Layanan Nasabah (KLN) yaitu KLN Ratulangi, KLN Somba Opu, KLN Bandara Hasanuddin, KLN Menara Bosowa, KLN Baraya, KLN Unhas Tamalanrea, KLN A.P Pettarani, KLN Pasar Butung

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, salah satu syarat yang harus diperhatikan adalah struktur organisasi yang baik dan tersusun rapi guna melancarkan kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian, kejelasan struktur organisasi berarti memperjelas job specification setiap bagian atau setiap karyawan yang dapat membantu mereka agar dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Oleh karena itu, dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan suatu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan untuk dilaksanakan, menentukan dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab, serta menetapkan hubungan-hubungan untuk memungkinkan orang mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Maka untuk merealisasikan tujuan tersebut dalam suatu organisasi, perlu disusun suatu struktur organisasi.

Berikut ini akan dikemukakan struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Makassar dapat dilihat melalui skema berikut ini :

5.4.1 Pembagian Tugas dan Tanggungjawab

Untuk lebih meningkatkan kegiatan usaha BNI secara tertib dan lebih lancar serta berada pada tingkat daya guna dan hasil guna yang optimal, maka ditetapkan uraian tugas (*job description*) kantor cabang PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk adalah sebagai berikut :

a. Pemimpin Kantor Wilayah

- 1) Menetapkan rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan tujuan yang akan dicapai oleh kantor wilayah.
- 2) Mengelola, mengarahkan, mengembangkan dan memajukan bisnis kantor wilayah.
- 3) Mengelola dan mengembangkan SDM wilayah menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional.
- 4) Membina dan mengarahkan peningkatkan profitabilitas, kesehatan, kapabilitas, dan kinerja cabang-cabang.
- 5) Menunjang kebijakan dan strategi BNI secara keseluruhan dan pelaksanaannya pada tingkat wilayah.
- 6) Memasarkan produk dan jasa-jasa BNI dalam rangka meningkatkan bisnis dan menguasai pangsa pasar di daerah kerjanya.
- 7) Berperan sebagai CEO dalam skala regional dalam menjalankan fungsi koordinasi dengan unit organisasi yang berada di lingkungan wilayah kerjanya.

b. Wakil Pimpinan Kantor Wilayah

- 1) Mengelola dan mengembangkan bisnis cabang yang berada di bawah supervisinya.
- 2) Membina, membimbing dan memberikan petunjuk untuk meningkatkan pertumbuhan, profitabilitas, kesehatan dan performace cabang.
- 3) Membantu cabang dalam upaya meningkatkan dana, fee based income dan penanganan nasabah.
- 4) Membimbing dan membantu cabang dalam melaksanakan strategi pengelolaan layanan dicabang.
- 5) Membimbing dan membantu cabang dalam implementasi business plan cabang.
- 6) Membantu cabang dalam pengelolaan dan pengembangan SDM cabang guna meningkatkan kualitas dan profesionalisme.
- 7) Melaksanakan pengendalian manajemen operasional di cabang secara efektif dan kontinue.

c. Pemimpin Kelompok Penunjang Bisnis dan Layanan

- 1) Menyelia, mengkoordinir dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan penyusunan program, penyediaan sarana dan kelengkapan, dan

mengelola penugasan terhadap program/proyek khusus dan tugas lainnya.

- 2) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi) secara langsung unit-unit kerja menurut bidang tugasnya (pengelolaan bisnis/layanan), pengembangan dan pengeloa administrasinya sejalan dengan sistem dan prosedur yang berlaku dengan koordinasi unit di lingkungan kantor wilayah agar didapatkan sinergi yang optimal.
- 3) Memasarkan produk dan jasa-jasa BNI kepada nasabah serta menggali calon nasabah yang potensial dalam rangka meningkatkan bisnis dan menguasai pangsa pasar yang regional di daerah kerjanya.
- 4) Mendukung dan memberi masukan kepada pemimpin dan wakil pemimpin dalam menjalankan fungsinya antara lain : menyediakan data/informasi, persaingan usaha, pencapaian bisnis cabang dan sentra kerja.

d. Pemimpin Kelompok Penunjang Operasional

- 1) Mengelola penyeliaan, koordinasi dan melaksanakan pengelolaan di bidang SDM, perencanaan keuangan, hukum teknologi dan logistik daerah.
- 2) Melakukan koordinasi antar segenap unit wilayah sehingga dapat dihasilkan sinergi kerja yang optimal.
- 3) Membantu pemimpin wilayah dalam mengarahkan kelancaran aktivitas dan pengembangan operasional wilayah dan cabang.

e. Pengelola Bisnis

- 1) Mengelola strategi pencapaian target bisnis cabang.
- 2) Melaksanakan kebijakan produk DN/LN dan perkreditan.
- 3) Mengelola pelaksanaan program pemasaran bisnis di cabang.
- 4) Memelihara hubungan dengan mitra pemasaran bisnis di cabang.
- 5) Memelihara hubungan dengan mitra bisnis regional.

f. Pengelola Layanan

- 1) Merumuskan program peningkatan kualitas layanan.
- 2) Melaksanakan evaluasi pencapaian standar service level layanan.
- 3) Mengendalikan kualitas implementasi pelayanan di cabang.

g. Pengelola Sumber Daya Manusia

- 1) Menyusun perencanaan sumber daya manusia untuk wilayah cabang.
- 2) Mengelola pelaksanaan sistem kebijakan kepegawaian di wilayah cabang.
- 3) Mengelola pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai.
- 4) Mengkoordinir pelaksanaan budaya kerja dan gugus kendali mutu.
- 5) Melakukan penyidikan kasus-kasus kecurangan, penipuan/pemalsuan atau penyimpangan lainnya yang menyangkut pegawai.

h. Pengelola Perencanaan dan Keuangan

- 1) Mengelola penyusunan RKA/business plan.
- 2) Mengelola data/informasi untuk keperluan internal (wilayah/cabang)
- 3) Mengelola pelaksanaan evaluasi performance wilayah dan cabang.
- 4) Menyusun riset/penelitian pasar regional.
- 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan pinjaman Two Step Loan, di masing-masing wilayah.

i. Pengelola Hukum

- 1) Memberikan layanan konsultan hukum (kredit dan non kredit)
- 2) Mengelola penyelesaian hukum (kredit dan non kredit)
- 3) Mengelola sistem pengamanan/penerbitan asset BNI
- 4) Mengelola administrasi kredit menengah.

j. Pengelola Teknologi dan Logistik

- 1) Mengelola pelaksanaan sistem aplikasi transaksi produk dan jasa BNI di cabang.
- 2) Mengelola optimalisasi asset dan properti di wilayah dan cabang.
- 3) Mengelola keperluan logistik (premises) di wilayah dan cabang.
- 4) Mengelola lokasi dan pelaksanaan penyimpanan arsip, voucher dan dokumen lainnya.

k. Pemimpin Bagian Umum

- 1) Mengelola masalah kepegawaian, logistik, administrasi umum kantor wilayah dan sentra kredit.
- 2) Melaksanakan pengamanan properti, perlengkapan dan fasilitas kantor.
- 3) Mengkompilasi laporan tidak lanjut hasil temua audit.

l. Analis (Bisnis)

- 1) Merumuskan strategi pencapaian target bisnis cabang.
- 2) Melaksanakan kebijakan produk DN/LN dan perkreditan.

- 3) Melaksanakan program pemasaran bisnis cabang.
- 4) Memelihara hubungan dengan mitra bisnis regional.

m. Analis (SDM)

- 1) Menganalisa dan menyusun perencanaan sumber daya manusia untuk wilayah dan cabang.
- 2) Menganalisa dan melaksanakan sistem kebijakan kepegawaian di wilayah dan cabang.
- 3) Menyiapkan program pelatihan dan pengembangan pegawai.
- 4) Mengkoordinir pelaksanaan budaya kerja dan gugus kendali mutu.
- 5) Melakukan penyelidikan kasus-kasus kecurangan, penipuan/ pemalsuan atau penyimpangan lainnya yang menyangkut pegawai.

n. Analis (Perencanaan dan Keuangan)

- 1) Mengumpulkan data, menganalisa dan menyusun RKA/business plan.
- 2) Mengumpulkan, menganalisa dan menyusun data/informasi untuk keperluan internal (wilayah/cabang).
- 3) Mengumpulkan dan menganalisa serta mengevaluasi performance wilayah dan cabang.
- 4) Menyusun riset penelitian pasar regional.
- 5) Mengkoordinir pelaksanaan pinjaman Two Step Loan.

o. Yurist (Pengelola Hukum)

- 1) Memberikan layanan konsultan hukum (kredit dan non kredit)
- 2) Menganalisa kasus dan upaya penyelesaian hukum (kredit dan non kredit)
- 3) Melaksanakan administrasi kredit menengah.

p. Asisten Operasional (Layanan)

- 1) Membantu merumuskan program peningkatan kualitas layanan.
- 2) Membantu melaksanakan evaluasi pencapaian standar service level layanan.
- 3) Membantu mengendalikan kualitas implementasi layanan di cabang.

q. Asisten Operasional (Hukum)

Asisten operasional hukum Mengelola sistem pengamanan/penertiban asset di wilayah dan cabang.

r. Asisten Operasional (Umum)

- 1) Melakukan penyelesaian masalah kepegawaian, administrasi keuangan, logistik, surat-menyurat dan pelayanan lainnya di Kantor Wilayah dan sentra kredit.
- 2) Melaksanakan pengamanan properti, perlengkapan dan fasilitas kantor.

s. Sekretaris

- 1) Menerima, mencatat surat-surat masuk dan menyampaikan kepada pimpinan.
- 2) Mencatat seluruh disposisi pemimpin dan mengirimkannya ke unit alamat yang dituju serta memonitor pelaksanaannya.
- 3) Menyusun/mencatat jadwal kegiatan pemimpin dan melakukan tugas administrasi secara benar dan teratur.

t. Asisten Administrasi

- 1) Menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan atasannya melalui proses administrasi meliputi :
- 2) Pencatatan, penomoran, pembukuan, mengatur pendistribusian.
- 3) Pengetikan secara manual maupun dengan operasional komputer.
- 4) Penyimpanan berkas-berkas secara tertib dan teratur.
- 5) Memelihara alat-alat yang menjadi tanggungjawabnya demi kelancaran tugas.

u. Satuan Pengaman

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya.

BAB VI

HASIL PENELITIAN

6.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini, akan di deskripsikan dari data informasi mengenai usia, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja menunjukkan karakteristik respondendi PT.Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar. Adapun gambaran yang diperoleh mengenai masing-masing karakteristik responden penelitian disajikan secara terperinci dibawah ini :

6.1.1 Usia Responden

Deskripsi usia responden peneliti memaparkan usia responden kuesioner ini. Sehingga dapat menjadi gambaran dasar usia yang digunakan didalam penelitian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 6.1 : Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
20-25	27	31,76%
26-35	54	63,52%
>35	4	4,70%
TOTAL	85	100%

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan Usia yang paling dominan dimiliki responden adalah 26-35 tahun dengan frekuensi 54 persentase 63,52%, pada usia 20-25 dengan frekuensi 27 orang sedangkan yang terendah adalah yang berusia >35 tahun sebanyak 4 orang dengan persentase 4,70%.

6.1.2 Jenis Kelamin Responden

Deskripsi jenis kelamin responden terdiri atas laki-laki dan perempuan pada PT.Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6.2 : Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	21	24,70%
Perempuan	64	75,30%
TOTAL	85	100%

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas jenis kelamin yang paling dominan adalah perempuan dibandingkan dengan laki-laki, jenis kelamin perempuan dengan frekuensi 64 orang dengan persentase 75,30% dan frekuensi jenis kelamin laki-laki 21 orang dengan persentase 24,70%.

6.1.3 Tingkat Pendidikan Responden

Deskripsi tingkat pendidikan responden pada PT.Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar, dengan tingkat pendidikan SMA, Diploma, Sarjana (strata 1) dan Magister (strata 2). Adapun gambaran tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.3 : Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	8	9,41%
DIPLOMA	6	7,05%
S1	69	81,17%
S2	2	2,35%
TOTAL	85	100%

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas tingkat pendidikan yang dimiliki responden yang paling dominan adalah Strata 1 frekuensi 69 orang dengan persentase 81,17%, selanjutnya SMA frekuensi 8 orang dengan presentase 9,41%, Diploma frekuensi 6 orang dengan persentase 7,05% dan terendah Strata 2 sebanyak 2 orang dengan persentase 2,35%.

6.1.4 Masa Kerja Responden

Deskripsi masa kerja responden pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Utama Makassar. Adapun gambaran masa kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.4 : Masa Kerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
<2Tahun	10	11,76%
2-5Tahun	53	62,35%
>5Tahun	22	25,88%
TOTAL	85	100%

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas masa kerja responden yang dominan adalah 2-5 tahun sebanyak 53 orang dengan persentase 62,35% selanjutnya frekuensi 22 orang dengan persentase 25,88% dan terendah <2tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 11,76%.

6.2 Analisis Validitas dan Reabilitas Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan variabel Lingkungan non fisik (X1), penilaian kinerja (X2), stres kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y2) yang berdasarkan indikator. Sebelum kuesioner yang digunakan terlebih dahulu instrumen penelitian di analisa validitas dan reliabilitas

6.2.1 Analisis Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS. Teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkapkan apa yang ingin diungkap valid.

Untuk r_{tabel} dengan responden N sebanyak 85, maka $r_{tabel} = 0,2133$, r_{hitung} dapat dilihat pada kolom Corrected Item-Total Correlation pada tabel item-total statistik SPSS, dengan pengambilan keputusan r_{hitung} lebih besar r_{tabel} , maka dinyatakan Valid dan jika r_{hitung} lebih kecil r_{tabel} , maka dinyatakan tidak Valid.

Adapun output validitas berdasarkan variabel Lingkungan non fisik (X1), penilaian kinerja (X2), stres kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y2) sebagai berikut ini :

1. Lingkungan non fisik (X1)

Instrumen lingkungan non fisik dengan indikator lingkungan kerja temporer, lingkungan kerja psikologis yang di berikan kepada 85 responden yang terdiri atas 6 item pertanyaan, dengan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.5 : Hasil Uji Validitas Lingkungan Non Fisik

Item Pertanyaan	Nilai r	Tabel r	Keterangan
Item 1 (X1.1)	0,707	0,2133	Valid
Item 2 (X1.2)	0,747	0,2133	Valid
Item 3 (X1.3)	0,762	0,2133	Valid
Item 4 (X1.4)	0,722	0,2133	Valid
Item 5 (X1.5)	0,821	0,2133	Valid

Item 6 (X1.6)	0,703	0,2133	Valid
---------------	-------	--------	-------

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan bawa pada hasil validasi pada item pertanyaan, item 1 nilai r hitung 0,707 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 2 nilai r hitung 0,747 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 3 nilai r hitung 0,762 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 4 nilai r hitung 0,722 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 5 nilai r hitung 0,821 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 6 nilai r hitung 0,703 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid. Hal ini menunjukkan semua item pertanyaan yang digunakan valid.

2. penilaian kinerja (X2)

Instrumen penilaian kinerja dengan indikator result dan behaviour yang di berikan kepada 85 responden yang terdiri atas 6 item pertanyaan, dengan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.6 : Hasil Uji Validitas Penilaian Kinerja

Item Pertanyaan	Nilai r	Tabel r	Keterangan
Item 1 (X2.1)	0,662	0,2133	Valid
Item 2 (X2.2)	0,701	0,2133	Valid
Item 3 (X2.3)	0,725	0,2133	Valid
Item 4 (X2.4)	0,613	0,2133	Valid
Item 5 (X2.5)	0,639	0,2133	Valid
Item 6 (X2.6)	0,675	0,2133	Valid

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan bawa pada hasil validasi pada item pertanyaan, item 1 nilai r hitung 0,662 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 2 nilai r hitung 0,701 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 3 nilai r hitung 0,725 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 4 nilai r hitung

0,613 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 5 nilai r hitung 0,639 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 6 nilai r hitung 0,675 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid. Hal ini menunjukkan semua item pertanyaan yang digunakan valid.

3. Stres kerja (Y1)

Instrumen stres kerja dengan indikator kondisi pekerjaan, konflik peran, pengembangan karir, dan struktur organisasi yang di berikan kepada 85 responden yang terdiri atas 6 item pertanyaan, dengan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.7 : Hasil Uji Validitas Stres Kerja

Item Pertanyaan	Nilai r	Tabel r	Keterangan
Item 1 (Y1.1)	0,772	0,2133	Valid
Item 2 (Y1.2)	0,822	0,2133	Valid
Item 3 (Y1.3)	0,744	0,2133	Valid
Item 4 (Y1.4)	0,774	0,2133	Valid
Item 5 (Y1.5)	0,766	0,2133	Valid
Item 6 (Y1.6)	0,754	0,2133	Valid

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan bawa pada hasil validasi pada item pertanyaan, item 1 nilai r hitung 0,772 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 2 nilai r hitung 0,822 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 3 nilai r hitung 0,744 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 4 nilai r hitung 0,774 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 5 nilai r hitung 0,766 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 6 nilai r hitung 0,754 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid. Hal ini menunjukkan semua item pertanyaan yang digunakan valid.

4. Kinerja Karyawan (Y2)

Instrumen kinerja karyawan dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu yang di berikan kepada 85 responden yang terdiri atas 6 item pertanyaan, dengan uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6.8 : Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	Nilai r	Tabel r	Keterangan
Item 1 (Y2.1)	0,832	0,2133	Valid
Item 2 (Y2.2)	0,901	0,2133	Valid
Item 3 (Y2.3)	0,904	0,2133	Valid
Item 4 (Y2.4)	0,553	0,2133	Valid
Item 5 (Y2.5)	0,837	0,2133	Valid

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan data diatas menunjukkan bawa pada hasil validasi pada item pertanyaan, item 1 nilai r hitung 0,832 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 2 nilai r hitung 0,901 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 3 nilai r hitung 0,904 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 4 nilai r hitung 0,553 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid, item 5 nilai r hitung 0,837 lebih besar dari nilai r tabel 0,2133, hal ini menunjukkan valid. Hal ini menunjukkan semua item pertanyaan yang digunakan valid.

6.2.2 Analisis Reabilitas

Selanjutnya uji reliabilitas reliabilitas yang menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya. Hasil pengukuran harus reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan (Sumadi Suryabrata : 2004).

Dari data yang telah diolah dengan SPSS penulis telah menyajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 6.9 : Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standardized	Keterangan
Lingkungan Non Fisik	0.839	0,60	<i>Reliabel</i>
Penilaian Kinerja	0.740	0,60	<i>Reliabel</i>
Stres Kerja	0.812	0,60	<i>Reliabel</i>
Kinerja	0.697	0,60	<i>Reliabel</i>

Sumber Data : Diolah, 2020

Dari tabel 6.8, akan diinterpretasikan data tersebut sebagai berikut :

1. Variabel Lingkungan non fisik (X1) dikatakan reliabel berdasarkan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, data menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,839 > 0,60
2. Variabel penilaian kinerja (X2) dikatakan reliabel berdasarkan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, data menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,740 > 0,60
3. Variabel stres kerja (Y1) dikatakan reliabel berdasarkan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, data menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,862 > 0,60
4. Variabel kinerja (Y2) dikatakan reliabel berdasarkan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, data menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,766 > 0,60.

6.3 Deskripsi Variabel Responden

Adapun hasil yang ditemukan setelah penulis mengolah data jawaban responden melalui SPSS 20 dari setiap variabel X1, variabel X2, variabel Y1, variabel Y2 adalah sebagai berikut :

6.3.1Tanggapan responden terhadap lingkungan non fisik

Tabel 6.10

NO	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)	Total Skor	Kategori
1	Pelaksanaan waktu jam kerja tidak sesuai dengan standar	1	13	10	49	12	313	Tinggi
2	Waktu istirahat yang diberikan tidak cukup	1	27	18	34	5	270	Tinggi
3	Pekerjaan saya membosankan	4	46	15	19	1	222	Rendah
4	Terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan	1	28	13	35	8	276	Cukup
5	Saya merasa ada gap/kecanggungan berkomunikasi dengan atasan	1	43	8	28	5	248	Cukup
6	Hubungan dengan rekan sekerja pada perusahaan ini tidak berjalan dengan lancar	4	52	7	19	3	220	Rendah
Rata-rata Variabel Lingkungan Non Fisik							258	Cukup

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan beberapa pendapat responden terhadap variabel lingkungan non fisik adalah :

1. Pada pernyataan pertama jawaban yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 49 responden, maka dapat diketahui pelaksanaan waktu kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar belum sesuai dengan standar
2. Pada pernyataan kedua yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 34 responden
3. Pada pernyataan ketiga yang paling dominan adalah adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 46 responden
4. Pada pernyataan keempat yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 35 responden
5. Pada pernyataan kelima yang paling dominan adalah adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 43 responden
6. Pada pernyataan keenam yang paling dominan adalah adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 52 responden

Untuk penilaian responden terhadap variabel lingkungan non fisik dipersepsikan cukup bagus dan positif terlihat dari total rata-rata variabel

lingkungan non fisik sebesar 258 yang masuk kategori cukup (antara 223-291)

6.3.2 Tanggapan responden terhadap penilaian kinerja

Tabel 6.11

NO	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)	Total Skor	Kategori
1	Saya bisa bekerja dengan cekatan, cepat, dan tepat	1	3	12	56	13	332	Tinggi
2	Saya teliti dalam bekerja	0	0	17	59	9	332	Tinggi
3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur, dan pedoman perusahaan	0	0	12	60	13	341	Tinggi
4	Saya mengutamakan tugas/pekerjaan diatas kepentingan pribadi	0	3	16	57	9	327	Tinggi
5	Saya bersungguh-sungguh dalam mendengarkan nasabah	0	2	8	63	12	340	Tinggi
6	Saya terlibat dalam pengembangan prosedur baru dengan bimbingan atasan	0	11	17	50	7	308	Tinggi
Rata-rata Variabel Penilaian Kinerja							330	Tinggi

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan beberapa pendapat responden terhadap variabel penilaian kinerja

1. Pada pernyataan pertama jawaban yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 56 responden
2. Pada pernyataan kedua yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 59 responden
3. Pada pernyataan ketiga yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 60 responden
4. Pada pernyataan keempat yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 57 responden
5. Pada pernyataan kelima yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 63 responden
6. Pada pernyataan keenam yang paling dominan adalah adalah Setuju (S) sebanyak 50 responden

Pada tabel diatas penilaian responden terhadap variabel penilaian kinerja dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari total rata-rata variabel penilaian kinerja sebesar 330 yang masuk kategori tinggi (antara 292-360)

6.3.3 Tanggapan responden terhadap stres kerja

Tabel 6.12

NO	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)	Total Skor	Kategori
1	Perusahaan menuntut lebih dari kemampuan yang saya miliki tanpa fasilitas yang memadai	1	30	9	39	6	274	Cukup
2	Banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas saya	1	26	21	30	7	271	Cukup
3	Pekerjaan saya beresiko tinggi	0	27	5	29	24	305	Tinggi
4	Peran yang saya terima di perusahaan ini sering bertentangan satu sama lain	1	36	18	26	4	251	Cukup
5	Sangat sedikit kesempatan untuk pengembangan karir dalam pekerjaan saya	2	32	10	36	5	265	Cukup
6	Alur perintah struktur organisasi yang tumpang tindih menjadi ketidaknyamanan kerja	1	33	12	33	6	265	Cukup
Rata-rata Variabel Stres Kerja							272	Cukup

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan beberapa pendapat responden terhadap variabel stres kerja

1. Pada pernyataan pertama jawaban yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 39 responden
2. Pada pernyataan kedua yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 30 responden
3. Pada pernyataan ketiga yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 29 responden
4. Pada pernyataan keempat yang paling dominan adalah Tidak Setuju (S) sebanyak 36 responden
5. Pada pernyataan kelima yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 36 responden

6. Pada pernyataan keenam yang paling dominan adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 33 dan Setuju (S) sebanyak 33 responden

Pada tabel diatas penilaian responden terhadap variabel stres kerja dipersepsikan cukup bagus dan positif terhadap jawaban dari total rata-rata variabel stres kerja sebesar 272 yang masuk kategori cukup (antara 223-291)

6.3.4 Tanggapan responden terhadap Kinerja

Tabel 6.13

NO	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)	Total Skor	Kategori
1	Target kerja yang ditetapkan terlalu berat sehingga hasil kerja saya tidak sesuai	0	36	13	30	6	261	Cukup
2	Saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas/jumlah yang telah ditetapkan	2	55	8	15	5	221	Rendah
3	Saya tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan perusahaan	6	50	7	16	6	221	Rendah
4	Saya sering lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	2	13	11	45	14	311	Tinggi
5	Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan	4	49	9	18	5	226	Cukup
Rata-rata Variabel Kinerja							248	Cukup

Sumber Data : Diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dijelaskan beberapa pendapat responden terhadap variabel kinerja

1. Pada pernyataan pertama jawaban yang paling dominan adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 36 responden
2. Pada pernyataan kedua yang paling dominan adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 55 responden
3. Pada pernyataan ketiga yang paling dominan adalah Tidak Setuju (S) sebanyak 50 responden
4. Pada pernyataan keempat yang paling dominan adalah Setuju (S) sebanyak 45 responden

5. Pada pernyataan kelima yang paling dominan adalah Tidak Setuju (TS) sebanyak 49 responden

Pada tabel diatas penilaian responden terhadap variabel kinerja dipersepsikan cukup bagus dan positif terhadap jawaban dari total rata-rata variabel kinerja sebesar 248 yang masuk kategori cukup (antara 223-291).

6.4 Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi yang digunakan untuk mengukur hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan langsung terjadi apabila satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening). Hubungan tidak langsung terjadi apabila ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut dengan menentukan hasil perkalian antara nilai standardized variabel independent ke variabel intervening dengan variabel intervening ke variabel dependen.

Pengujian analisis jalur (path analysis) dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikatbaik secara langsung maupun tidak langsung. Tujuan penggunaan analisis jalur dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis penelitian mengenai pengaruh Lingkungan Non Fisik (X1) dan Penilaian Kinerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) secara langsung dan tidak langsung melalui Stres Kerja (Y1) sebagai variabel intervening

6.4.1 Analisis Jalur Model I

1) Analisis Jalur I

Tabel 6.14

Hasil Uji Regresi Model 1

Model		Coefficients ^a		
		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1	(Constant)		1.297	.198
	Lingkungannonfisik	.284	2.417	.018
	Penilaiankinerja	.147	1.246	.216

		Coefficients ^a		
		Standardized Coefficients		
Model		Beta	T	Sig.
1	(Constant)		1.297	.198
	Lingkungannonfisik	.284	2.417	.018
	Penilaiankinerja	.147	1.246	.216

a. Dependent Variable: streskerja

Sumber : Diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas dari hasil pengelolaan data, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1.297 + 0.284X_1 + 0.147X_2$$

Dari persamaan regresi tersebut, diperoleh nilai konstanta 1.297. berdasarkan nilai beta (Standardized Coefficients) besarnya pengaruh variabel Lingkungan non fisik (X1) sebesar 0.284 dan penilaian kinerja (X2) sebesar 0.147 terhadap stres kerja. Mengacu pada output regresi model 1 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel yaitu X1 = 0.018 berpengaruh signifikan terhadap Y sedangkan nilai signifikansi X2 = 0.216 artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap Y.

2) Uji Koefisien Determinasi R2 (R²)

Tabel 6.15

Tabel Koefisien Determinasi Jalur I

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.259 ^a	.067	.044	4.49521

a. Predictors: (Constant), penilaiankinerja, lingkungannonfisik

b. Dependent Variable: streskerja

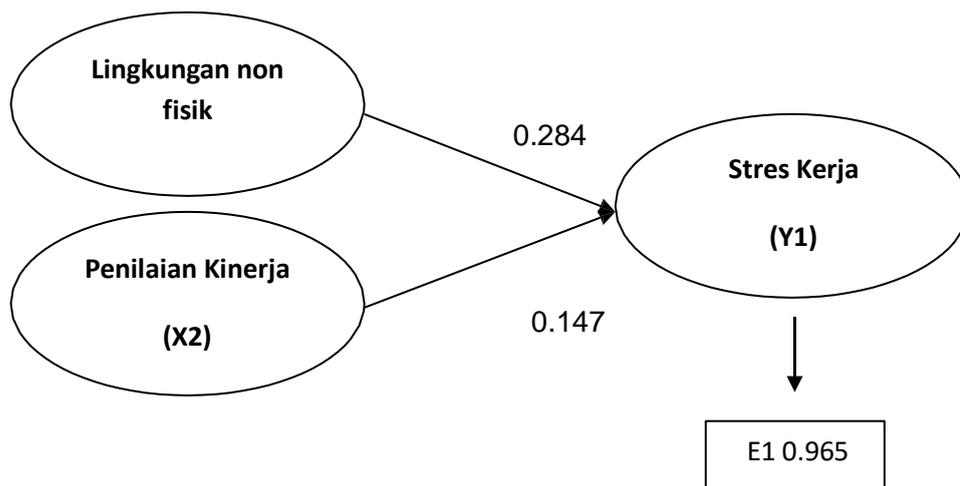
Sumber : Diolah SPSS

Dapat dilihat dari tabel hasil perhitungan diatas, bahwa nilai koefisien (R) sebesar 0.259 yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen sangat kuat karena memiliki nilai R positif dan mendekati satu dan koefisien determinasi (R square) yang diperoleh sebesar 0.067. sehingga menunjukkan bahwa persentase kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 67%, ini berarti bahwa setiap perubahan stres kerja, dapat dijelaskan oleh variabel X1 dan X2 yakni sebesar 67% dan selebihnya 33% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Sementara itu, untuk $E1 = \sqrt{1 - 0,067} = 0.965$ Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut :

Gambar 6.1

Diagram Jalur Model 1



1) Uji Hipotesis Jalur I

a. Uji Simultan (Uji F)

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel maka H1 diterima sehingga dikatakan signifikan. Dan sebaliknya jika F hitung lebih kecil dari F tabel maka H1 ditolak sehingga dikatakan tidak signifikan. Dengan bantuan tabel Anova hasil dari pengolahan data dengan program SPSS diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 6.16

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.338	2	59.669	2.953	.058 ^b
	Residual	1656.968	82	20.207		
	Total	1776.306	84			

a. Predictors: (Constant), penilaian kinerja, lingkungan non fisik

b. Dependent Variable: streskerja

Sumber : Output SPSS 23

Berdasarkan data tabel diatas diperoleh F hitung sebesar 2.953 dan sig 0,058. F tabel pada taraf $\alpha = 0,05$, df 1 = (jumlah variabel independen=2) dan df 2 ($n - k - 1 = 85 - 2 - 1 = 82$), maka nilai F tabel = 3,11 hal ini berarti F hitung 2.953 lebih besar dari F tabel 3,11 dan sig < 0,05 (0,058 < 0,05), jadi secara simultan ada pengaruh antara lingkungan non fisik dan penilaian kinerja terhadap stres kerja.

b. Uji Parsial (Uji t)

Dari hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai t hitung variabel lingkungan non fisik lebih besar yaitu 2.417 dibandingkan dengan t-tabel 1.988 dengan signifikansi 0.018 yang lebih kecil dari taraf nyata dalam penelitian ini.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan non fisik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar, maka H1 dapat diterima. Besaran pengaruh parsial dan langsung lingkungan non fisik terhadap stres kerja sebesar 0.284 atau dibulatkan menjadi 28%

Sedangkan variabel penilaian kinerja diketahui bahwa nilai t hitung lebih kecil yaitu 1.246 dibandingkan dengan t-tabel 1.988 dengan signifikansi 0.216. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja

6.4.2 Analisis Jalur Model II

1) Analisis Jalur II

Tabel 6.18
Hasil Uji Regresi Model 2

		Coefficients ^a		
		Standardized Coefficients		
Model	Beta	T		Sig.
1	(Constant)		-.426	.671
	Lingkungan non fisik	.303	3.222	.002
	Penilaian kinerja	.231	2.512	.014
	Stres kerja	.533	6.237	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Diolah SPSS

Berdasarkan tabel diatas dari hasil pengelolaan data, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -0.426 + 0.303 X_1 + 0.231 X_2 + 0.533 Y_1$$

Dari persamaan regresi tersebut, diperoleh nilai konstanta sebesar -0.426. variabel Lingkungan non fisik (X1) sebesar 0.303 dan penilaian kinerja (X2) sebesar 0.231 dan stress kerja (Y1) sebesar 0.533. Mengacu pada output regresi model 2 diketahui bahwa nilai signifikansi dari variabel X1 = 0.002 X2 = 0.014 dan variabel Y=0.000 artinya variabel X1, X2, dan Y berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Uji Koefisien Determinasi R² (R²)

Tabel 6.19

Tabel Koefien Determinasi Jalur II

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.428	2.54568

a. Predictors: (Constant), streskerja, penilaiankinerja, lingkungannonfisik

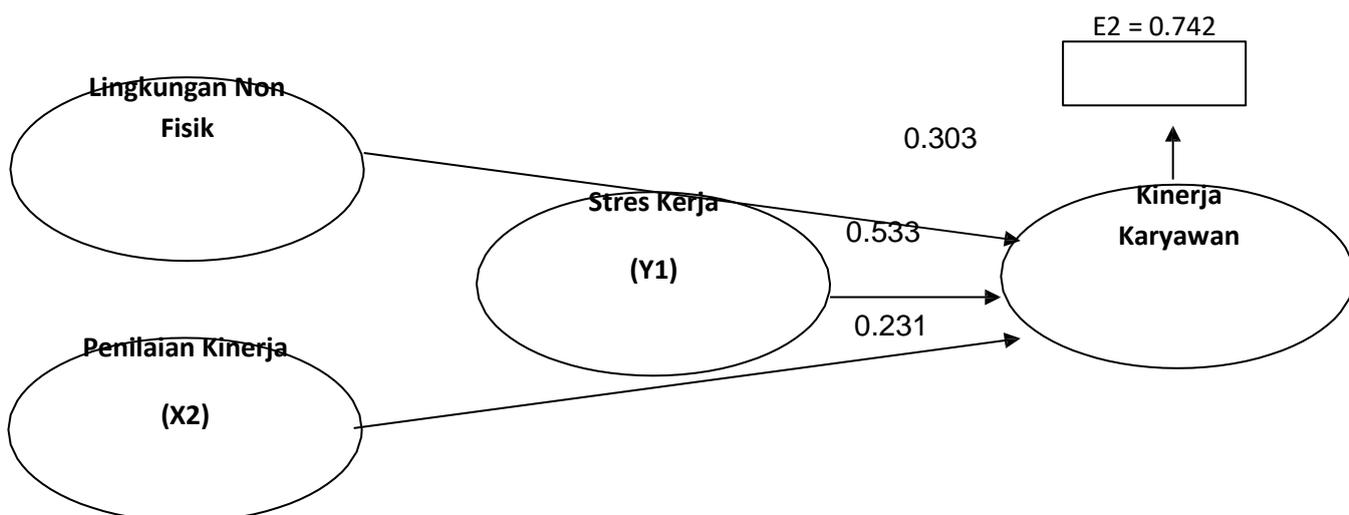
b. Dependent Variable: kinerjakaryawan

Sumber : Diolah SPSS

Dari tabel summary diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai R sebesar 0.670 dan nilai R² sebesar 0.449. Kemudian koefisien determinasi (R square) pada model summary sebesar 0.449 yang menunjukkan bahwa persentase kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen kontribusi X1, X2 dan Y1 terhadap Y2 sebesar 44,9% dan selebihnya 55,1 % merupakan kontribusi dari variable-variabel lain yang tidak diteliti

. Sementara itu, $E2 = \sqrt{1 - 0,449} = 0,742$. Berikut adalah gambar diagram jalur model 2

Gambar 6.2
Diagram Jalur Model 2



Uji Hipotesis Jalur II

a. Uji Simultan (Uji F)

Tabel 6.20

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	427.126	3	142.375	21.970	.000 ^b
	Residual	524.921	81	6.481		
	Total	952.047	84			

a. Predictors: (Constant), streskerja, penilaiankinerja, lingkunganonfisik

b. Dependent Variable: kinerjakaryawan

Sumber : Output SPSS 23

Berdasarkan data tabel diatas diperoleh F hitung sebesar 21.970 dan sig 0,000. F tabel pada taraf $\alpha = 0,05$, df 1 = (jumlah variabel independen=3) dan df 2 ($n - k - 1 = 85 - 3 - 1 = 81$), maka nilai F tabel = 3,11 hal ini berarti F hitung > F tabel ($21,970 > 3,11$) dan sig < 0,05 ($0,000 < 0,05$), dengan demikian variabel lingkungan non fisik, penilaian kinerja, dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Parsial (Uji t)

Dari hasil perhitungan diatas bahwa pengaruh dari masing-masing variabel diketahui bahwa lingkungan non fisik, penilaian kinerja, stress kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari t- hitung dan tingkat signifikannya.

Variabel lingkungan non fisik memiliki nilai t- hitung sebesar $3.222 > t$ -tabel 1.988 dan diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar $0.002 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan non fisik terhadap kinerja

Variabel penilaian kinerja memiliki nilai t- hitung sebesar $2.512 > t$ -tabel 1.988 dan diperoleh nilai signifikansi X2 sebesar $0.014 < 0,05$ sehingga dapat

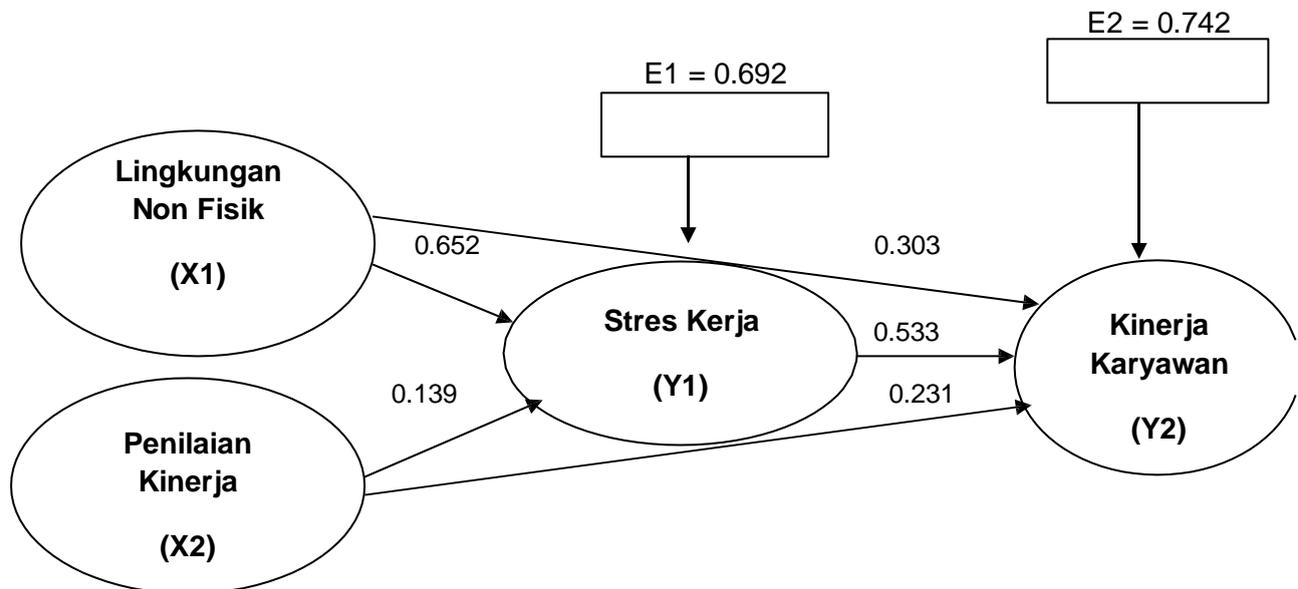
disimpulkan bahwa secara langsung penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Variabel stres kerja memiliki nilai t- hitung sebesar $6.237 > t\text{-tabel } 1.988$ dan diperoleh nilai signifikan Y sebesar $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian variable, lingkungan non fisik, penilaian kinerja dan stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Makassar.

6.4.3 Gambar Alur Model Penelitian

Gambar 6.3
Gambar Jalur Model Akhir



Analisis Pengaruh X1 Melalui Y1 Terhadap Y2

Dilihat dari gambar diatas dapat diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y2 sebesar 0.303. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y1 terhadap Y2 adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 yaitu $0.652 \times 0.533 = 0.347$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y2 adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh pengaruh tidak langsung yaitu : $0.303 + 0.347 = 0.650$. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.303 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.650 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung, hasil ini

menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Y1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y2.

Analisis Pengaruh X2 Melalui Y1 Terhadap Y2

Dari gambar diatas diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Y2 sebesar 0.231. Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y1 terhadap Y2 adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 yaitu : $0.139 \times 0.533 = 0.672$. Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y2 adalah pengaruh langsung yang ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0.231 + 0.672 = 0.903$. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.231 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.903 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Y1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y2.

6.5 Pembahasan

1. Pengaruh Lingkungan Non Fisik terhadap Stres Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan non fisik secara langsung berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar, hal ini dapat dilihat dari t hitung sebesar 7.728 lebih besar dari t tabel yaitu 1.988 dan Standardized Coefisien Beta yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel lingkungan non fisik terhadap stres kerja sebesar 0.000 lebih kecil dari alpha 0.050 sehingga H1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan lingkungan non fisik terhadap stres kerja, artinya bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk berkerja lebih baik dan bersikap positif. Sebagian besar karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar merasa hubungan antar sesama karyawan dan atasan sudah berjalan cukup baik, hanya saja waktu pelaksanaan jam kerja dari penelitian ini diketahui belum sesuai standar dan waktu istirahat yang belum cukup. Hal ini sejalan dengan penilitian yang dilakukan Afini (2017) menyatakan terdapat hubungan nyata dan positif antara lingkungan kerja dan stres kerja

karyawan artinya semakin buruk kondisi lingkungan maka akan tinggi stres karyawan.

2. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Stres Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap stres kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar, hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 1.646 lebih kecil dari t tabel yaitu 1.988. Hasil ini tidak sesuai dengan hipotesis yang dibangun yaitu penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap stres kerja, dan Standardized Coefisien Beta yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel penilaian kinerja terhadap stres kerja sebesar 0.104 lebih besar dari α 0.050 sehingga H_2 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, artinya jika terjadi peningkatan penilaian kinerja, maka belum tentu hal tersebut akan menurunkan tingkat stres kerja karyawan. Tidak berpengaruhnya penilaian kinerja terhadap stres kerja pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar dimungkinkan karena penilaian kinerja bukanlah dasar pertimbangan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arif Devi, W.G Supartha, dan D.K Sintaasih (2015) bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja.

3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk Cabang Makassar, hal ini dapat dilihat dari Standardized Coefisien Beta yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan sebesar hasil pengujian menunjukkan 0.000 lebih kecil dari α 0.050 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan sehingga H_3 diterima. Kondisi ini menggambarkan bahwa stres dapat memiliki konsekuensi yang positif, stres bukanlah sesuatu yang harus dihindari. Pada tingkat tertentu stres itu perlu, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Pegawai akan mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Bagi seorang pimpinan, tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang pegawai haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Menurut Robbins (2008 : 369) stres sendiri tidak mesti buruk, meskipun biasanya di bahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif yakni sebuah peluang menawarkan potensi hasil. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh A.S. Mandagie, L.Kawet, Y.Uhing (2016) dan M.Ch Takasenresan (2014) bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Lingkungan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sehingga H4 diterima. Sesuai dengan pendapat A.Dale Timpel dalam Mangkunegara (2013:5) menyatakan bahwa kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2001:31) bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan atasan/bawahan. Adanya lingkungan kerja yang baik akan memuaskan bagi karyawan dan menjadi dasar peningkatan efektivitas dalam pekerjaan. Hasil ini sekaligus memberikan bukti empiris bahwa lingkungan non fisik sebagai salah satu penunjang kerja apabila pelaksanaan jam kerja sesuai dengan standar, waktu istirahat yang cukup, hubungan antar pegawai dan atasan berjalan dengan baik dapat memberikan semangat kerja dalam hal ini akan memberikan rangsangan terhadap saraf seseorang untuk berkerja dengan memperkecil tingkat stres mereka dan hal ini akan mendukung terjadinya peningkatan kinerja. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan non fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja, semakin baik lingkungan non fisik maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan stres kerja semakin rendah.

5. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara tidak langsung penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja sehingga H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa apabila penilaian kinerja yang diterima karyawan baik akan berdampak baik pula pada kinerja karyawan maka karyawan dapat terhindar dari stres kerja. Apabila stres kerja berperan sebagai variabel intervening antara penilaian kinerja terhadap kinerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini pun didukung oleh penelitian yang dilakukan Burney dan Widener (2007) yang meneliti mengenai sistem pengukuran kinerja, informasi yang sesuai dengan pekerjaan dan respon perilaku karyawan (stres peran) dan kinerja. Semakin baik penilaian kinerja yang diterima karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan stres kerja menurun.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Lingkungan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.
2. Penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.
3. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Lingkungan non fisik secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja
5. Penilaian kinerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja

SARAN

Saran yang dapat diberikan sehubungan dengan simpulan diatas yaitu :

1. Lingkungan kerja non fisik perusahaan harus diciptakan dengan baik untuk mendukung penyelesaian tugas para karyawan ada baiknya perusahaan tetap berusaha untuk meningkatkan kualitas lingkungan non fisik dengan cara memberi motivasi yang lebih baik untuk menunjang karir dan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi agar merasa dihargai atas pekerjaannya.
2. Diharapkan pimpinan memperhatikan indikator atau prosedur dalam proses penilaian kinerja
3. Stres kerja harus tetap diperhatikan dan diminimalisir dengan cara menciptakan suasana kerja dan lingkungan yang nyaman, memberikan porsi pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan fasilitas yang memadai sehingga karyawan tidak merasa bosan/jenuh.
4. Diharapkan perusahaan tetap mempertahankan kondisi lingkungan kerja yang baik agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan

mengurangi stres kerja agar karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik

5. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan yang mengalami stres kerja diberikan arahan-arahan atau dengan pelatihan dan pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Agus Dharma, 2004, Manajemen Supervisi. Jakarta: Rajawali Press
- Ahmad Tanzeh. 2011. Metodologi Penelitian Praktis. Yogyakarta: Teras
- Alex S Nitisemito, 2011, Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas, Ghalia.
- Bambang Wahyudi, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Sulita
- Badriyah. M, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan I, Bandung CV Pustaka Setia
- Cooper, D.R. Dan Schindler, P.S. 2014. Business Research Methods. New York :McGraw Hill
- Davis, dan J.W. Newstrom. 1989. Perilaku dalam Organisasi, Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Dewi Hanggraeni. 2012. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta : FEUI
- Dipiro, JT., Robert, L.T., Gary, C.Y Gary, R M., Barbara, G.W, L Michael P, 2007, Pharmacoterapy Handbook: A Pathophysiologic Approach 7th edition. New York : MC Graw Hill
- Edy Sutrisno, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Kencana
- Fandy Tjiptono, 1996, Manajemen Jasa, Penerbit Andi, Yogyakarta..
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1996, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jakarta : Bina Rupa Aksara
- Handoko, T.Hani, 2008. Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE
- Handoyo, S., (2001), Stress pada Masyarakat, Surabaya, Jurnal Insan Media Psikologi 3, Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Henri Simamora. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

- Khaerul Umam. 2011. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, (2003), *Perilaku Organisasi*, Dalam: Early Suandy(penterjemah), Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10th Edition*. Alih Bahasa: Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI
- Marwansyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja dan Motivasi Karyawan*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
2011. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
2010. *Islamic Performance Appraisal For Human Capital* : Gratama
- Russel Dan Bernardin 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, diterjemahkan oleh Khaerul Umam, Yogyakarta : Andi Offset
- Roobins, S.P. 2008. *Perilaku oganisasi*. (Terjemahan Judge Timothy). Jakarta: Salemba empat.
- Sinambela, Lijan. Poltak, 2012, *Kinerja Pegawai*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sendow. (2007). *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. 2013. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta
2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : BandarMaju
- 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelimal. Bandung : PT Refika Aditama
- 2011, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Refika Aditama
- Umar, D.H. 2012. *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Bogor. Modul

Wursanto, Ignasius. 2009. Dasar–Dasar Ilmu Organisasi. Edisi dua. Yogyakarta

JURNAL

Agung Wahyu Handaru, Nida Hanan, Widya Parimita (2017) The Influence Of Work Environment and Work Stres on Employee Performance at PT “S” Jakarta

Ayu Widianingrum (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik fan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang, Dipenogoro Journal Of Management Vol 5

Erlina Kristanti (2017) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Stres Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Samsat Mojokerto Kota), Jurnal Ilmu Manajemen Vol 5 No 1

Frengky Sanjaya, 7350408046 (2012) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosi Sebagai Moderating Variable (Studi Kasus Pada PT. Summit Oto Finance Kudus). Under Graduates thesis, Universitas Negeri Semarang

Cahyana, I Gede, JATI, Ketut (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. E-Jurnal Akuntansi Vol 18

Cindy Ismi Januari, Hamidah Nayati, Ika Ruhana (2015) Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasa Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang), Universitas Brawijaya Malang

Jacinta, R.F. (2002) Stres Kerja. Team e-psikologi.com. Retrived from <http://www.baliusada.com/content/view/333/2/>, diakses 2 Oktober 2019

Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel, Irvan Trang, (2015) Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Cabang Pemasaran Sulutenggo, Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 884-895

Mai Ngoc Khuong and Vu Hai Yen (2016) Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance : A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone Vietnam, International Journal of Trade, Economics and Finance

Moses Wanyama Wanjala (2015) Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County Kenya. University of Agriculture and Technology, Nairobi, Kenya

Prasetya, Yosep Budi (2009) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Tingkat Stres Dan Kejenuhan Karyawan. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

Sasono, Eko (2004) Mengelola Stres Kerja, Jurnal Fokus Ekonomi. Vol III. No.2

LAMPIRAN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.740	6

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=x1.1 x1.4 x1.3 x1.6 x1.5 x1.2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	6

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 x2.5 x2.6 x2.4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.812	6

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=y1.1 y1.4 y1.5 y1.3 y1.6 y1.2  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.697	5

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=y2.3 y2.1 y2.4 y2.2 y2.5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

		Correlations						
		x1.2	x1.1	x1.4	x1.5	x1.6	x1.3	x1
x1.2	Pearson Correlation	1	.559**	.515**	.445**	.421**	.400**	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1.1	Pearson Correlation	.559**	1	.463**	.486**	.288**	.389**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1.4	Pearson Correlation	.515**	.463**	1	.571**	.344**	.476**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1.5	Pearson Correlation	.445**	.486**	.571**	1	.606**	.524**	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1.6	Pearson Correlation	.421**	.288**	.344**	.606**	1	.466**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.001	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1.3	Pearson Correlation	.400**	.389**	.476**	.524**	.466**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x1	Pearson Correlation	.747**	.707**	.762**	.821**	.703**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations						
		x2.1	x2.2	x2.4	x2.3	x2.6	x2.5	x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.569**	.170	.419**	.218*	.253*	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000	.119	.000	.045	.020	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x2.2	Pearson Correlation	.569**	1	.362**	.442**	.213	.338**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.051	.002	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x2.4	Pearson Correlation	.170	.362**	1	.445**	.341**	.160	.613**
	Sig. (2-tailed)	.119	.001		.000	.001	.144	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x2.3	Pearson Correlation	.419**	.442**	.445**	1	.304**	.416**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85

x2.6	Pearson Correlation	.218*	.213	.341**	.304**	1	.455**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.045	.051	.001	.005		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x2.5	Pearson Correlation	.253*	.338**	.160	.416**	.455**	1	.639**
	Sig. (2-tailed)	.020	.002	.144	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
x2	Pearson Correlation	.662**	.701**	.613**	.725**	.675**	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations						
		y1.6	y1.1	y1.3	y1.2	y1.5	y1.4	y1
y1.6	Pearson Correlation	1	.172	.291**	.371**	.454**	.424**	.620**
	Sig. (2-tailed)		.116	.007	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1.1	Pearson Correlation	.172	1	.336**	.551**	.432**	.518**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.116		.002	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1.3	Pearson Correlation	.291**	.336**	1	.520**	.397**	.466**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1.2	Pearson Correlation	.371**	.551**	.520**	1	.393**	.504**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1.5	Pearson Correlation	.454**	.432**	.397**	.393**	1	.557**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1.4	Pearson Correlation	.424**	.518**	.466**	.504**	.557**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
y1	Pearson Correlation	.620**	.692**	.716**	.768**	.744**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		y2.3	y2.2	y2.1	y2.5	y2.4	y2
y2.3	Pearson Correlation	1	.743**	.433**	.544**	.199	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.067	.000
	N	85	85	85	85	85	85
y2.2	Pearson Correlation	.743**	1	.574**	.563**	.023	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.837	.000
	N	85	85	85	85	85	85
y2.1	Pearson Correlation	.433**	.574**	1	.431**	-.156	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.154	.000
	N	85	85	85	85	85	85
y2.5	Pearson Correlation	.544**	.563**	.431**	1	.188	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.084	.000
	N	85	85	85	85	85	85
y2.4	Pearson Correlation	.199	.023	-.156	.188	1	.425**
	Sig. (2-tailed)	.067	.837	.154	.084		.000
	N	85	85	85	85	85	85
y2	Pearson Correlation	.826**	.805**	.636**	.775**	.425**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jalur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.259 ^a	.067	.044	4.49521

a. Predictors: (Constant), x1, x2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.338	2	59.669	2.953	.058 ^b
	Residual	1656.968	82	20.207		
	Total	1776.306	84			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x1, x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.958	6.134		1.297	.198
	x2	.261	.210	.147	1.246	.216
	x1	.294	.121	.284	2.417	.018

a. Dependent Variable: y1

Jalur 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.428	2.54568

a. Predictors: (Constant), y1, x2, x1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	427.126	3	142.375	21.970	.000 ^b
	Residual	524.921	81	6.481		
	Total	952.047	84			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), y1, x2, x1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.495	3.509		-.426	.671
	x2	.301	.120	.231	2.512	.014
	x1	.229	.071	.303	3.222	.002
	y1	.390	.063	.533	6.237	.000

a. Dependent Variable: y2