

BAB II

KAJIAN TEORI, KRANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.3 Manajemen

Perkembangan manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu telah melalui proses evolusi yang panjang dan *multidimensional*. Secara etimologis, istilah manajemen berakar dari bahasa Latin “*manus*” yang berarti tangan, dan “*agere*” yang berarti bertindak atau melakukan. Dalam konteks modern, manajemen dipandang sebagai perpaduan dinamis antara seni dan ilmu pengetahuan yang berfokus pada pengorganisasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Eksplorasi teoretis mengenai konsep ini telah dikemukakan oleh sejumlah ahli terkemuka. Henri Fayol dalam karyanya, Pengantar Manajemen, menegaskan bahwa manajemen merupakan sebuah proses sistematis yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian guna merealisasikan sasaran organisasi. Sementara itu, bapak manajemen ilmiah, Frederick Winslow Taylor, memaknai manajemen sebagai sebuah upaya terstruktur yang berorientasi pada peningkatan efisiensi kerja melalui implementasi pendekatan ilmiah (Udayat & Kusmiati, 2025).

Secara empiris, dapat diobservasi bahwa pengelolaan merupakan elemen krusial bagi keberhasilan sebuah organisasi. Selain mengejar produktivitas, pengelolaan juga perlu memperhatikan etika dan tanggung

jawab sosial. Dalam pengelolaan yang efektif, terdapat prinsip keadilan, transparansi, serta keberlanjutan. Manajemen strategis, operasional, dan sumber daya manusia merupakan beberapa aspek dari banyaknya bidang manajemen, (Udayat & Kusmiati, 2025). Setiap sektor menerapkan pendekatan dan teknik yang berbeda, namun semuanya memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Saat ini, pengertian manajemen diperkaya dengan konsep-konsep baru seperti manajemen berkelanjutan, inovasi dalam manajemen, dan manajemen berbasis teknologi. Perubahan ini mengindikasikan bahwa bisnis harus beradaptasi dengan perubahan global, menurut (Udayat & Kusmiati, 2025).

2.1.1.1 Peran dan Fungsi Manajemen

Beberapa fungsi utama manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian. Henry Fayol, seorang legenda manajemen terkenal, mengatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian adalah semua bagian dari pekerjaan manajer. Teori manajemen berasal dari teori klasik, teori perilaku, dan teori sistem, (Udayat & Kusmiati, 2025). Sementara teori klasik berkonsentrasi pada struktur dan efisiensi organisasi, teori perilaku berkonsentrasi pada peran individu dalam organisasi secara psikologis dan sosial. Teori system melihat, organisasi sebagai sistem yang saling berhubungan yang mempengaruhi lingkungannya. Dalam praktiknya, manajemen memainkan banyak peran dalam banyak aktivitas operasional.

Misalnya, manajemen mengawasi sumber daya manusia, menetapkan strategi pemasaran, dan mengoptimalkan produksi dan distribusi. Di sektor publik, manajemen membantu dalam pengalokasian anggaran dan penyusunan kebijakan. Manajer melakukan tugas perencanaan untuk menentukan jalan dan tujuan organisasi. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat menetapkan tindakan strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Perencanaan ini harus didasarkan pada analisis data dan tren pasar agar dapat mengubah lingkungan bisnis. Pengorganisasian adalah tugas manajer untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada di perusahaan digunakan secara maksimal. Pembagian tugas, wewenang, dan koordinasi antarunit organisasi adalah contoh dari ini. Struktur yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

Dalam konteks kepemimpinan, manajemen bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Teori transformasional dan transaksional menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat menginspirasi dan memberikan arahan yang jelas kepada anggota timnya. Untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana, manajemen melakukan fungsi yang dikenal sebagai pengendalian. Pengendalian mencakup pengukuran kinerja, evaluasi hasil, dan penanganan penyimpangan. Dengan sistem pengendalian yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa semua operasinya konsisten dan berkualitas tinggi. Secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa bisnis

dengan manajemen yang baik memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menghasilkan lebih banyak uang dan lebih kompetitif di pasar global.

Dari sudut pandang normatif, manajemen juga memiliki tugas moral dan sosial. Manager tidak hanya harus mempertimbangkan profitabilitas, tetapi juga kesehatan dan dampak terhadap lingkungan. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah menjadi komponen penting dari praktik manajemen kontemporer. Secara keseluruhan, fungsi dan peran manajemen sangat penting untuk keberhasilan sebuah organisasi. Dengan manajemen yang baik, sebuah organisasi dapat berkembang dan mencapai tujuannya, (Udayat & Kusmiati, 2025).

2.1.2 Organisasi

Secara etimologis, istilah organisasi berakar dari bahasa Yunani *organon* yang berarti “alat”, yang kemudian diadopsi ke dalam bahasa Latin menjadi *organizatio* dan berkembang dalam bahasa Prancis sebagai *organization*. Dalam konteks ilmiah, organisasi dipahami sebagai sebuah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan sistematis, serta bergerak dalam batasan yang disepakati untuk mencapai tujuan bersama. Keberadaan wadah ini didasari oleh prinsip efisiensi dan sinergi kelompok, di mana suatu target kolektif dapat dicapai secara lebih optimal dibandingkan melalui upaya individual. Hubungan di dalam entitas ini bersifat timbal balik dan berkelanjutan, menuntut para anggotanya untuk terus beradaptasi dengan arah organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut, Atmosudiro menegaskan bahwa organisasi merupakan suatu struktur formal yang memfasilitasi

pembagian kerja sekaligus sistem komunikasi terpadu bagi sekelompok orang yang memiliki kedudukan tertentu dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan konseptualisasi yang dikemukakan oleh E. Wight Bakke, organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem terintegrasi yang melibatkan aktivitas manusia yang dinamis dan terkoordinasi. Entitas unik ini berfungsi sebagai wadah untuk mendayagunakan, memodifikasi, serta menyelaraskan berbagai instrumen sumber daya, mulai dari sumber daya manusia, material, modal, hingga elemen non-material, guna merespons kebutuhan manusia dalam interaksinya dengan lingkungan eksternal. Melalui perspektif ini, organisasi pada hakikatnya merupakan struktur formal yang memfasilitasi komunikasi serta kolaborasi lintas individu maupun kelompok untuk mencapai sasaran kolektif. Lebih jauh lagi, organisasi beroperasi sebagai instrumen strategis dalam mengelola kapabilitas sumber daya secara efektif, yang diejawantahkan melalui serangkaian tindakan interdependen demi memecahkan problem hubungan lingkungan sekaligus mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan manusia (Issn et al., 2025).

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sering disebut sebagai tenaga kerja, staf, pegawai, anggota, atau personel. Mereka berperan dalam suatu organisasi atau tempat kerja. Setiap orang dipandang sebagai aset yang harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) supaya

tujuan organisasi dapat tercapai dengan cara yang efisien dan efektif, (Utara et al., 2020).

Menurut Drs. Malayu S. P. Hasibuan, manajemen sumber daya manusia merupakan kombinasi antara seni dan ilmu dalam mengatur hubungan serta kontribusi tenaga kerja untuk mendukung bisnis, karyawan, dan komunitas. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, tanggung jawab mencakup perencanaan, pengaturan, pengarahan, perekrutan, pengembangan kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pengaturan disiplin, dan pemutusan hubungan kerja (Hasibuan, 2017). Edwin B. Flippo menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap aktivitas yang berhubungan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, pemeliharaan, dan pemberhentian sumber daya manusia demi mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

2.1.4.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan memiliki peranan penting, baik dalam hal pengaturan maupun kegiatan sehari-hari. Seperti yang dijelaskan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Organisasi Bisnis Modern) yang ditulis oleh, fungsi MSDM dibangun di atas landasan yang kuat sebagai panduan implementasinya dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi tersebut antara lain:

1. Fungsi manajerial, yang mencakup: perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pelaksanaan pengawasan.

2. Fungsi operasional, yang mencakup: rekrutmen, pengembangan keterampilan, pemberian kompensasi, penyesuaian, pemeliharaan karyawan, dan pengakhiran hubungan kerja.

Lebih jauh, (Hasibuan, 2017) menerangkan, peran manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses perencanaan dilakukan untuk merancang program dan strategi yang efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan para karyawan dalam perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah langkah untuk mengatur karyawan dalam suatu struktur organisasi, dengan cara membagi tugas, menciptakan hubungan kerja, memberikan wewenang, memastikan integritas, serta menjaga koordinasi. Dalam konteks ini, organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan, peran pemimpin adalah memberikan petunjuk, yang berarti memberikan tugas kepada bawahan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, mendukung kerja sama, dan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Untuk menjamin kepatuhan karyawan terhadap ketentuan yang berlaku dan memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana, pengawasan dilakukan melalui proses pengendalian. Setiap kesalahan dan penyimpangan harus segera diatasi dengan melakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana yang ada.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merujuk pada proses pencarian, pemilihan, penempatan, pengenalan, dan induksi karyawan yang sejajar dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan etika serta keterampilan teknis dan teoretis karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Program pendidikan tersebut harus relevan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini maupun di masa depan.

7. Kompensasi (*Reward*)

Kompensasi adalah bentuk pembayaran yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, baik secara formal maupun informal. Pemberian ini dapat berupa uang maupun barang. Prinsip dasar kompensasi adalah keadilan dan kewajiban, di mana pemberian tersebut harus memastikan produktivitas pekerja cukup tinggi untuk memenuhi standar minimum yang ditetapkan oleh pemerintah.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah proses menyelaraskan kebutuhan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan karyawan guna menciptakan kerja sama tim yang harmonis dan saling mendukung secara konsisten. Tujuan dari integrasi ini adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memperoleh manfaat, sementara karyawan dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka melalui pekerjaan tersebut. Integrasi menjadi tantangan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia karena melibatkan penyelarasan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan dan memperkuat kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan agar mereka dapat terus bekerja hingga akhir hayatnya. Hal ini dapat diterapkan secara terprogram melalui program kesejahteraan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Disiplin merupakan komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia dan sangat penting untuk mencapai sasaran. Tanpa kedisiplinan karyawan, akan sulit untuk mencapai tujuan secara ideal. Disiplin didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan untuk mematuhi norma sosial serta peraturan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

11. Pemberhentian (*Separation*)

PHK adalah ketika perusahaan memecat seorang karyawan. Ini dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti berakhirnya kontrak kerja, pensiun, pengunduran diri, atau alasan lainnya.

2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah untuk menjamin bahwa organisasi mampu meraih keberhasilan melalui kinerja individu. Pengelolaan sumber daya manusia sering kali berfungsi sebagai sarana untuk memastikan bahwa organisasi sanggup untuk belajar dan memanfaatkan peluang, (Hasibuan, 2017). Dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas setiap individu dalam sebuah organisasi, fungsi pengelolaan sumber daya manusia dinilai sangat penting. Sasaran dari pengembangan dalam aspek pemerintahan, atau tujuan yang lebih jelas dari pengelolaan SDM, sesuai dengan Pasal 4 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan dan memanfaatkan tenaga kerja dengan cara yang manusiawi.
2. Menciptakan kesetaraan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah.
3. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja demi kesejahteraan.
4. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

2.1.4.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Susan, 2019), lingkup pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berlandaskan pada periode pelaksanaan dan tanggung jawab pengembangan, yang terdiri dari beberapa bagian berikut ini:

1. Pelatihan Pra Tugas (*Pre Service Training*)

Kegiatan pelatihan yang ditujukan bagi para calon karyawan yang akan memulai pekerjaan atau untuk karyawan baru yang bertujuan memberikan bekal dalam menjalani tugas yang akan dihadapi.

2. Pelatihan dalam Tugas (*In Service Training*)

Pelatihan yang dilaksanakan selama masa kerja diberikan kepada karyawan yang berada dalam organisasi dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam menyelesaikan tugas yang ada.

3. Pelatihan Purna/Pasca Tugas (*Post Service Training*)

Organisasi menyelenggarakan pelatihan untuk membantu dan mempersiapkan karyawan menjelang masa pensiun.

2.1.5 Beban Kerja

Menurut Hasibuan (2021), beban kerja mengacu pada totalitas tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu, baik dari segi fisik maupun mental. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan hubungan antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan guna mencegah timbulnya masalah psikologis di tempat kerja.

Indikator :**1. Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan mengacu pada situasi atau keadaan yang dihadapi karyawan saat menjalankan tugas mereka. Situasi ini memengaruhi tingkat stres kerja, kompleksitas tugas, lingkungan kerja, dan tanggung jawab yang diperlukan. Semakin kompleks dan sulit pekerjaan yang diberikan, semakin banyak pula pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan.

2. Penggunaan Waktu Kerja

Penggunaan waktu kerja mengacu pada pemanfaatan waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan. Indikator ini menunjukkan apakah karyawan memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas yang diberikan atau apakah mereka perlu bekerja dalam tim. Penggunaan jam kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Target yang Harus Dicapai

Target yang harus dicapai merupakan standar hasil kerja atau sasaran yang ditetapkan organisasi bagi karyawannya dalam jangka waktu tertentu. Semakin tinggi sasaran yang ditetapkan, semakin besar pula upaya dan waktu yang harus dicurahkan karyawan untuk mencapainya. Jika sasaran tersebut tidak selaras dengan keterampilan dan sumber daya yang tersedia, beban kerja dapat meningkat.

2.1.6 Tekanan Kerja

Tekanan di tempat kerja adalah suatu kondisi yang terus berubah di mana orang dihadapkan pada kesempatan, tantangan, atau sumber daya yang berkaitan dengan sasaran mereka, dan hasilnya dianggap tidak pasti serta memiliki arti. Tekanan tidak selalu memiliki makna yang merugikan. Meskipun seringkali dianggap sebagai sebuah hambatan, tekanan juga dapat memberikan keuntungan. Teori *Job Demands Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti pada tahun 2007 telah diperbarui melalui serangkaian penelitian terkini. Teori ini menjelaskan tekanan di tempat kerja sebagai perilaku organisasi yang muncul ketika individu memiliki ekspektasi yang lebih tinggi dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia (Tummers & Bakker, 2020).

Dalam konteks teori ini, stres atau tekanan dalam pekerjaan muncul ketika tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja yang tinggi, batas waktu, dan konflik dalam peran, tidak sebanding dengan sumber daya yang ada, seperti dukungan sosial, kebebasan, dan kondisi tempat kerja. Konsekuensi dari stres dan kelelahan akibat ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan adanya penurunan dalam kinerja karyawan. Dalam konteks JD-R, tuntutan pekerjaan merujuk pada elemen-elemen dalam pekerjaan yang bersifat fisik, psikologis, sosial, atau organisatoris yang menuntut usaha secara terus-menerus dan bisa mengakibatkan biaya fisik dan psikologis. Di sisi lain, sumber daya pekerjaan dipahami sebagai elemen yang membantu mengurangi tuntutan,

meningkatkan motivasi, dan mendukung pencapaian tujuan di lingkungan kerja.

Ketika tuntutan pekerjaan melampaui kemampuan mereka, karyawan sering kali mengalami peningkatan stres. Menurut T. Hani Handoko, beban kerja yang besar, keterbatasan waktu, dan konflik di tempat kerja dapat berdampak negatif terhadap emosi, kesehatan mental, dan kesejahteraan fisik individu saat bekerja. Namun, jika tidak ditangani dengan tepat, situasi ini dapat menyebabkan tingkat stres yang sangat tinggi di tempat kerja (Handoko, 2014). Handoko (2014) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tanda yang mengindikasikan adanya tekanan yang berasal dari tempat kerja, seperti beban kerja berlebihan, tenggat waktu yang ketat, konflik peran, ketidakjelasan mengenai jabatan, serta hubungan yang buruk dengan rekan kerja.

1. Beban kerja yang berlebihan (work-overload)

Beban kerja berlebihan terjadi ketika jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam waktu tertentu melebihi kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Dalam organisasi, hal ini timbul akibat banyaknya tugas, kompleksitas, intensitas kerja fisik dan mental, serta waktu yang terbatas. Semua ini menciptakan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu.

2. Tekanan waktu

Istilah ini merujuk pada kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang sangat singkat. Ketika batas

akhir ditetapkan dengan waktu yang minim, karyawan terpaksa harus bekerja dengan cepat tanpa kesempatan untuk merencanakan atau berpikir dengan strategis. Keadaan ini sering menyebabkan stres dan kecemasan, karena mereka khawatir tidak bisa memenuhi tenggat waktu atau gagal dalam pekerjaan. Tekanan waktu yang terus-menerus bisa menghasilkan stres, kelelahan mental, dan hasil kerja yang tidak memuaskan.

3. Konflik peran (*role conflict*)

Konflik peran terjadi ketika tuntutan dari berbagai peran dalam pekerjaan saling bertentangan, membuat karyawan kesulitan untuk memenuhi semuanya secara bersamaan. Misalnya, konflik ini bisa muncul ketika ada dua atau lebih tuntutan yang saling berlawanan, atau ketika salah satu tugas mengharuskan tindakan yang bertentangan dengan tugas lainnya. Situasi ini dapat mengganggu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan performa, sehingga karyawan sering kali mengalami kebingungan, frustrasi, dan kehilangan kepercayaan diri.

4. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan peran terjadi saat tugas, tanggung jawab, tujuan kerja, dan standar performa tidak dijelaskan dengan jelas oleh atasan atau organisasi. Karyawan menjadi bingung karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan, cara menyelesaikan tugas, dan bagaimana penilaian terhadap kerja mereka. Banyak faktor yang dapat

menyebabkan ketidakjelasan ini, seperti komunikasi yang kurang baik, ketiadaan prosedur kerja standar yang tertulis secara jelas, dan minimnya umpan balik tentang kinerja. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa gelisah, kurang percaya diri, serta mungkin kurang produktif dan tidak puas dengan pekerjaan mereka.

5. Hubungan kerja yang buruk

Sebuah interaksi yang negatif antara pegawai dan pimpinan di area kerja disebut sebagai hubungan kerja yang tidak baik. Ini dapat dipicu oleh komunikasi yang buruk, kurangnya dukungan antar rekan, pertikaian dalam lingkungan profesional, sikap saling merendahkan, atau adanya budaya sosial yang kurang mendukung di kantor. Sebagai sumber tekanan sosial yang berasal dari tempat kerja, hubungan yang buruk dapat menyebabkan stres, ketegangan emosional, pengurangan motivasi, serta menghalangi kolaborasi tim dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk menangani hubungan kerja yang buruk dengan meningkatkan komunikasi, memberikan lebih banyak dukungan dari rekan kerja, serta menciptakan budaya organisasi yang positif.

2.1.6.1 Penanggulangan Tekanan Kerja

Tekanan kerja dapat berdampak buruk, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu dicari cara untuk mengurangi stres akibat pekerjaan. Menurut Melayu SP Hasibuan dalam bukunya, penanganan tekanan dapat dilakukan melalui pendekatan psikologis atau

konseling. Konseling merupakan percakapan dengan rekan kerja mengenai permasalahan yang mereka hadapi, dengan tujuan membantu mereka menyelesaikan masalah tersebut secara lebih efektif. Selain itu, tujuan konseling adalah untuk meningkatkan kemampuan individu dalam memecahkan masalah secara lebih efektif (Hasibuan, 2017).

2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

Penelitian mengenai stress kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan berbagai variabel yang memengaruhinya.

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu yang relevan

No.	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel & Alat analisis	Metode /Tools	Hasil penelitian
1	(Baturaja, 2026)	Pengaruh konflik kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap stress kerja karyawan PT. Thamrin Brothers Baturaja 2	Konflik kerja, beban kerja, lingkungan kerja, stres kerja. Skala likert	Kuanitatif	Di PT Thamrin Brothers Baturaja 2, lingkungan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap tingkat stres yang dihadapi pegawai; sebaliknya, keberadaan konflik dalam lingkungan pekerjaan serta intensitas beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap stres yang dialami. Persentase koefisien determinasi (<i>Adjusted R2</i>) yang mencapai 87,6% menunjukkan bahwa elemen-elemen seperti konflik di tempat kerja, tingkat beban yang ada, dan atmosfer kerja memberikan kontribusi sebesar 87,6% terhadap pengaruhnya terhadap stres kerja. Unsur lainnya di luar penelitian ini berkontribusi sebesar 12,4%.
2	(Febrianti & Rini, 2026)	Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap	Beban kerja, Lingkungan kerja, Stres kerja.	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja serta besarnya jumlah tugas yang harus diselesaikan memiliki pengaruh positif dan

No.	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel & Alat analisis	Metode /Tools	Hasil penelitian
		stress kerja karyawan PT. Plasindo Elok	Sakala Likert		signifikan terhadap tingkat stres kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin kurang kondusif kondisi lingkungan kerja dan semakin tinggi beban tugas yang diterima, maka semakin tinggi pula tingkat stres yang dialami oleh pekerja.
3	(Pasaribu et al., 2025)	Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan	Beban Kerja, Stres kerja. Skala Likert	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat stres kerja karyawan. Semakin besar beban kerja yang diterima, maka semakin tinggi pula tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara besarnya beban kerja dengan tingkat stres kerja yang dialami di lingkungan kerja.
4	Lestari et al. (2025)	Pengaruh dukungan sosial terhadap stress kerja pada pekerja generasi Z di karawang	Dukungan sosial, Stres Kerja Skala Likert	Kuantitatif	Dukungan sosial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja, dimana semakin tinggi dukungan sosial maka semakin rendah tingkat stres kerja. Namun, kontribusi pengaruhnya relatif kecil (1,9%), sehingga terdapat faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi stres kerja.
5	(Setiawan et al. et al., 2025)	Pengaruh beban kerja terhadap stress kerja dengan fleksibilitas kerja sebagai moderasi pada PT. Taspen (persero) kantor cabang jambi	Beban kerja, stres kerja, Fleksibilitas kerja. Skala likert	Kuantitatif	Beban kerja karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Jambi berada pada kategori tinggi dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap stres kerja, di mana semakin tinggi beban kerja maka semakin tinggi tingkat stres kerja. Sementara itu, fleksibilitas kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan stres kerja.
6	Pratama et al. (2024)	Dukungan sosial dan job demand terhadap	Dukungan Sosial, Job Demand, Stres Kerja	Kuantitatif	Job demand berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja. Dukungan sosial berpengaruh negatif

No.	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel & Alat analisis	Metode /Tools	Hasil penelitian
		stress kerja pada karyawan milenial dan Z	Skala Likert		signifikan terhadap stress kerja. Kedua variabel secara simultan berpengaruh terhadap stress kerja.
7	(Setiani & Novitasari, 2023)	Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan dukungan sosial terhadap stress kerja karyawan di puskesmas kasihan 1 bantul	.beban kerja, Lingkungan kerja, dukungan sosial, stres kerja. Skala Likert	Kuantitatif	Secara parsial, beban kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tekanan di tempat kerja, sementara suasana kerja dan dukungan soaial dari teman-rekan berpengaruh secara negatif tekanan di tempat kerja.
8	Fitriantini et al. (2019)	Pengaruh Tuntutan Pekerjaan dan Target Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan	Tuntutan Pekerjaan, target kerja, stres kerja. Skala Likert	Kuantitatif	Tuntutan kerja yang tinggi, termasuk target kerja yang harus dicapai, dapat menyebabkan tekanan psikologis dan meningkatkan stress kerja karyawan.

Sumber : Diolah oleh peneliti dari berbagai referensi

Dari penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa dua faktor utama yang secara konsisten terbukti berpengaruh terhadap stress kerja karyawan yaitu dukungan sosial dan tekanan pekerjaan. Penelitian ini memiliki relevansi yang kuat karena mengkaji kembali hubungan antara tekanan pekerjaan dan dukungan sosial terhadap stress kerja. Khususnya pada karyawan CV. Putra Karisma Kencana.

2.2.1 Perbedaan Beban Kerja dan Tekanan Pekerjaan

Beban kerja adalah keseluruhan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan guna mencapai tujuan organisasi pada periode tertentu. Beban kerja berkaitan dengan kuantitas pekerjaan, tingkat kesulitan

tugas, serta ketersediaan waktu untuk menyelesaikannya. Di sisi lain, tekanan kerja mengacu pada respons individu ketika tuntutan pekerjaan melampaui kemampuan, kapabilitas, atau sumber daya yang mereka miliki. Dengan demikian, beban kerja lebih mencerminkan karakteristik pekerjaan itu sendiri, sedangkan tekanan kerja lebih berkaitan dengan reaksi atau persepsi karyawan terhadap tuntutan yang dihadapi. Secara konseptual, beban kerja dapat menjadi salah satu pemicu timbulnya tekanan kerja; ketika beban kerja karyawan terus-menerus tinggi dan tidak seimbang dengan waktu serta kemampuan mereka, pada akhirnya mereka dapat mengalami stres akibat pekerjaan.

2.2.2 Dukungan Sosial

Menurut Irham Fahmi, indikator dukungan sosial termasuk perhatian atau kepedulian, penghargaan atau pengakuan, bantuan langsung, dan bantuan nyata sehingga seseorang merasa diperhatikan dan dihargai. Dukungan sosial dapat membantu perusahaan mengurangi stres dan tekanan kerja yang berbahaya, (Fahmi, 2016)

Menurut Fahmi (2016), indikator dukungan sosial seperti perhatian atau kepedulian, penghargaan atau pengakuan, bantuan langsung, dan nasihat atau arahan.

1. Kepedulian atasan dan rekan kerja

Perhatian khusus yang ditunjukkan oleh atasan dan rekan kerja menunjukkan kepedulian mereka terhadap kondisi pribadi dan pekerjaan karyawan. Ini dapat terjadi ketika seseorang mengalami

kelelahan, masalah, atau tekanan tinggi. Beberapa contohnya termasuk mendengarkan keluhan, menanyakan masalah kesehatan, dan memberi orang waktu untuk bersantai atau berbicara. Karyawan merasa penting dan bukan sekadar "alat produksi" karena perhatian ini, yang membuat mereka lebih tenang.

2. Memberikan penghargaan

Memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Beberapa contoh termasuk memberikan pujian, mengucapkan terima kasih, atau mengakui dalam pertemuan bahwa karyawan telah melakukan banyak hal. Penghargaan seperti ini meningkatkan kepercayaan diri, keinginan untuk bekerja, dan tingkat komitmen karyawan. Selain itu, mereka berfungsi sebagai perlindungan psikologis bagi karyawan yang membantu mereka mengatasi tekanan yang terkait dengan pekerjaan mereka.

3. Bantuan nyata

Dukungan instrumental, yang mencakup tindakan yang membantu karyawan menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah dalam kehidupan nyata, disebut bantuan nyata. Misalnya, rekan kerja membantu menyelesaikan tugas yang menumpuk, atau atasan memberikan waktu, sumber daya, atau lingkungan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan bantuan nyata ini, beban kerja karyawan dapat dikurangi, sehingga mereka merasa lebih tenang dan tidak terlalu lelah.

4. Nasihat atau arahan

Nasihat atau arahan adalah jenis dukungan informatif yang membantu karyawan memahami masalah dan menemukan solusi yang tepat. Sebagai contoh, karyawan dapat menerima dukungan berupa nasihat atau arahan dari atasan mereka tentang cara menyelesaikan tugas yang menantang, rekan kerja mereka dapat menawarkan saran tentang cara mengelola waktu, atau atasan mereka dapat memberikan umpan balik terkait kinerja sehingga karyawan dapat memperbaiki diri mereka sendiri. Dukungan ini membuat mereka merasa lebih terarah dan percaya diri saat menghadapi tantangan di tempat kerja, sehingga mereka dapat mengurangi kebingungan dan kecemasan yang berpotensi menimbulkan stres.

2.2.3 Stres Kerja

Robbins dan Judge mendefinisikan stres kerja sebagai situasi dinamis di mana orang menghadapi peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan tujuan yang ingin dicapai, tetapi hasil yang diperoleh terasa tidak pasti dan penting. Keadaan ini memengaruhi kesehatan mental, fisik, dan perilaku seseorang, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja dan kesejahteraan pekerja (Robbins & Judge, 2021). Stres kerja dapat menurunkan produktivitas, absensi, dan perpindahan karyawan, membuatnya sangat penting bagi bisnis. Oleh karena itu, memahami stres kerja sangat penting untuk pengelolaan SDM yang efektif. Gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku adalah contoh gejala stres kerja (Robbins 2021).

1. Gejala fisiologis (fisik)

Yang dimaksud dengan gejala fisiologis adalah perubahan yang dialami tubuh sebagai respons terhadap stres, seperti peningkatan aktivitas sistem saraf serta hormon stres. Gejala ini antara lain berupa sakit kepala, kelelahan, dan kesulitan tidur, termasuk insomnia. Pada tingkat yang lebih serius, stres kerja juga bisa menyebabkan detak jantung yang lebih cepat, tekanan darah tinggi, dan penurunan fungsi metabolisme tubuh, yang jika dibiarkan dapat meningkatkan risiko penyakit jantung dan masalah kesehatan lainnya. Oleh karena itu, gejala fisiologis sering kali menjadi tanda awal bahwa tingkat stres karyawan sudah cukup tinggi dan memerlukan penanganan.

2. Gejala psikologis

Gejala psikologis menggambarkan kondisi mental dan emosional yang berubah ketika karyawan menghadapi tekanan kerja. Robbins menyebutkan bahwa gejala ini dapat terlihat dalam bentuk kecemasan, ketegangan, iritabilitas, serta rasa jenuh atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Tekanan yang berkepanjangan tanpa adanya dukungan atau solusi sering kali menimbulkan perasaan mudah marah. Selain itu, rasa jenuh atau kejenuhan terhadap pekerjaan bisa menunjukkan bahwa karyawan telah mengalami stres dalam waktu lama, sehingga mereka mulai kehilangan motivasi dan semangat kerja.

3. Gejala perilaku

Gejala perilaku yang diakibatkan oleh stres di tempat kerja sering disebut sebagai gejala perilaku. Robbins menjelaskan bahwa perubahan dalam tindakan bisa menjadi indikasi gejala perilaku ini, seperti kinerja yang menurun, peningkatan kesalahan dalam bekerja, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (seperti sering absen atau ingin mengundurkan diri). Penurunan produktivitas, kualitas pekerjaan yang tidak stabil, dan bertambahnya kesalahan yang tidak biasa menjadi indikator penurunan kinerja. Sebaliknya, karyawan yang mengalami stres kerja lebih mungkin untuk melakukan tindakan yang tidak biasa, seperti terlambat, tidak masuk kerja, atau mengajukan pengunduran diri.

2.3 Kerangka Pemikiran

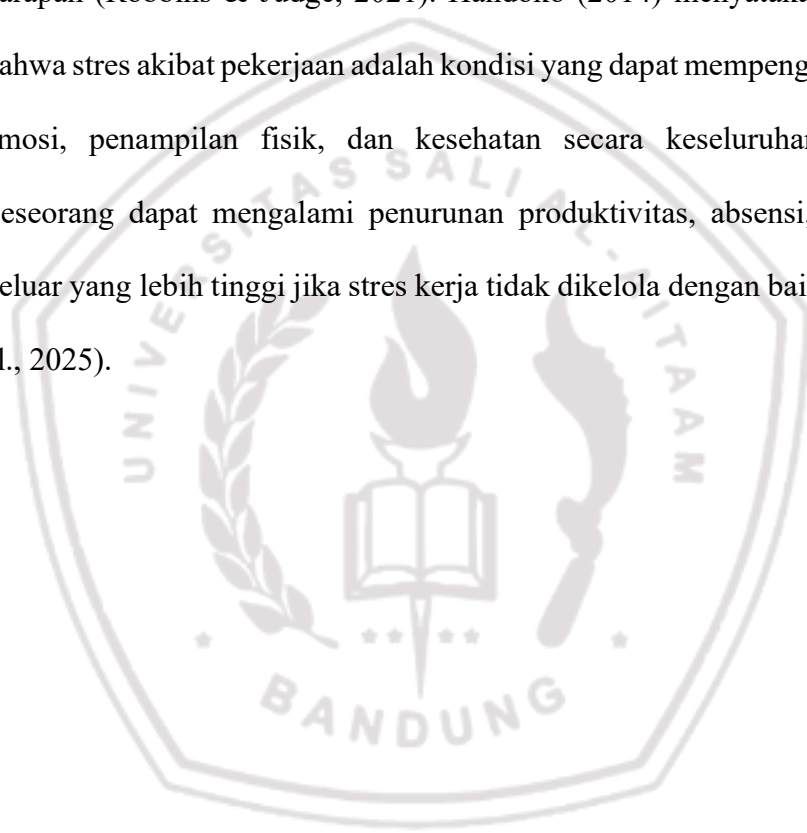
Kerangka pemikiran ini disusun berdasarkan berbagai teori dan konsep yang berkaitan dengan topik-topik dalam buku Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Kerangka pemikiran ini berfungsi sebagai model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antarvariabel (Jaya, 2024). Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak praktik kerja dan lingkungan sosial terhadap stres kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil survei awal terhadap data karyawan. Karisma Kencana Putra. Teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan menjadi landasan bagi kerangka berpikir ini. Menurut Sulastri dan Onsardi (2020), perusahaan harus terus meningkatkan produktivitasnya sebagai dampak dari peningkatan produktivitas karyawan.

Pegawai di CV. Putra Karisma Kencana, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pakaian bidang TNI, terkena dampaknya. Tingkat produksi yang tinggi menyebabkan munculnya stres akibat pekerjaan. Beban kerja dapat didefinisikan sebagai tugas fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang memerlukan kerja fisik dan mental yang berkelanjutan (Tummers & Bakker, 2020). Indikator tekanan pekerjaan meliputi beban kerja berlebihan, tekanan waktu, peran konflik, ketidakjelasan peran, dan hubungan kerja yang buruk (Handoko, 2014). Menurut penelitian (Pemayun & Riana 2025), stres akibat pekerjaan mempunyai dampak yang positif dan signifikan.

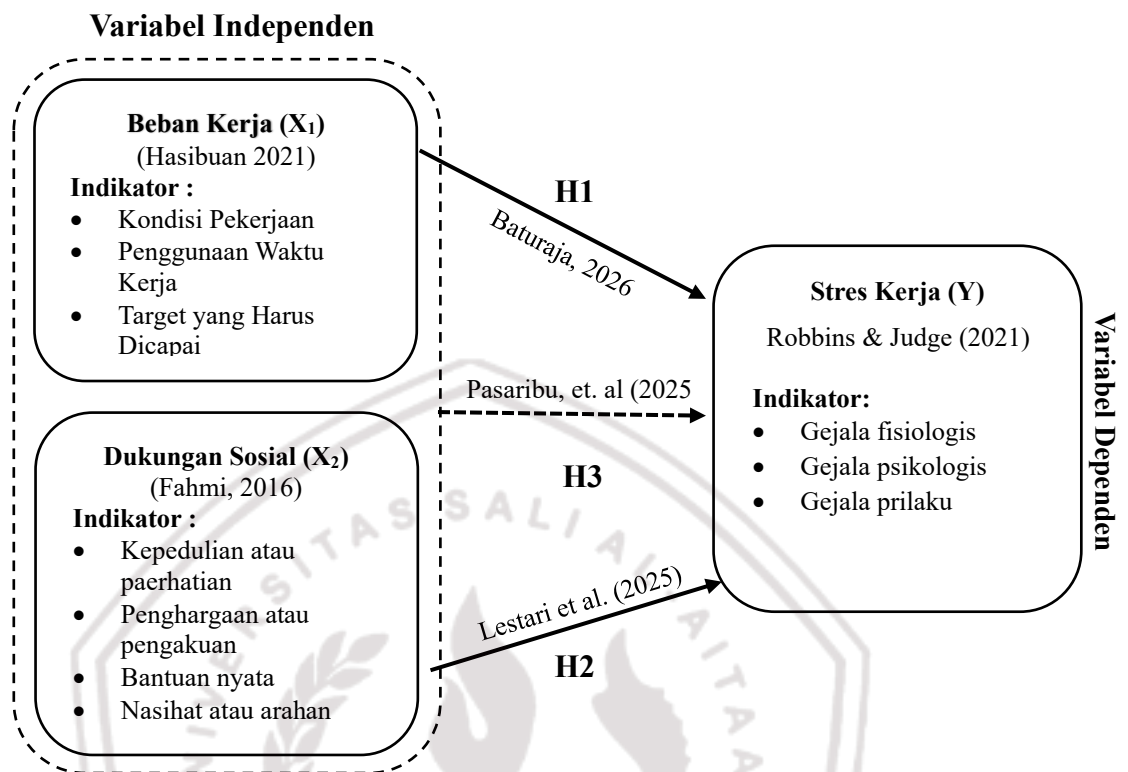
Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2024) menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja pada karyawan Generasi Z dan Milenial. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tekanan pekerjaan yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang mereka rasakan.

Menurut (Fahmi, 2016), dukungan sosial merupakan jenis bantuan yang diberikan oleh individu atau kelompok kepada orang lain dalam bentuk perhatian, penghargaan, atau bantuan nyata, sehingga individu tersebut merasa diperhatikan, dihargai, dan mendapatkan dukungan. Di tempat kerja, dukungan sosial dapat berasal dari rekan kerja maupun anggota keluarga. Dukungan tersebut memiliki peran krusial dalam mencegah gangguan psikologis pada karyawan. Temuan penelitian (Tumaruddin & Nurmala R., 2023) dan (Dalimunthe & Sari, 2023) menunjukkan bahwa lingkungan sosial memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan stres kerja. Oleh karena itu,

tingkat dukungan sosial yang diterima karyawan akan menurunkan stres kerja. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa lingkungan sosial memiliki kemampuan untuk mengurangi efek negatif dari stres kerja. Stres kerja adalah ketika seseorang menghadapi masalah, hambatan, atau kesulitan dalam pekerjaannya yang penting, tetapi hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan (Robbins & Judge, 2021). Handoko (2014) menyatakan sebaliknya bahwa stres akibat pekerjaan adalah kondisi yang dapat mempengaruhi kondisi emosi, penampilan fisik, dan kesehatan secara keseluruhan seseorang. Seseorang dapat mengalami penurunan produktivitas, absensi, dan tingkat keluar yang lebih tinggi jika stres kerja tidak dikelola dengan baik (Mustika et al., 2025).



2.3.1 Model kerangka berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

- : Pengaruh secara parsial
 -----→ : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis juga dapat didefinisikan sebagai pernyataan bersifat sementara tentang hubungan antara beberapa variabel, yang harus diuji untuk mengetahui kebenarannya. Oleh karena itu, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. H₁: Beban kerja (X₁) mempengaruhi tingkat stres kerja (Y) pada karyawan di CV. Putra Karisma Kencana;

2. H_2 : Dukungan sosial (X_2) mempengaruhi tingkat stres kerja (Y) pada karyawan di CV. Putra Karisma Kencana; dan
3. H_3 : Beban kerja (X_1) dan dukungan sosial (X_2) mempengaruhi tingkat stres kerja (Y) pada karyawan di CV. Putra Karisma Kencana secara bersamaan.

