

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Afandi (2018:2) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi 5, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijakan proyek program metode system anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

- Penelitian sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.
- Penugasan tanggungjawab tertentu.
- Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

3. Penyusunan (*Staffing*)

Penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) Latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja menguntungkan dan produktif.

4. Pengarahan (*Leading*)

Fungsi pengarahannya adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Hasibuan (2018:21), Adapun unsur-unsur manajemen itu sendiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, antara lain:

1. Manusia (*Man*) merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.
2. Uang (*Money*) merupakan alat bantu pembayaran untuk kelancaran operasional baik eksternal maupun internal.
3. Metode (*Method*) merupakan suatu cara menggunakan semua sistem agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Mesin (*Machine*) yang dimaksudkan disini adalah proses produksi suatu produk dan bahan mentah ke bahan jadi.
5. Material (*Material*) adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan perjalanan dan perlengkapan untuk mendukung operasional.
6. Pasar (*Market*) merupakan pasar yang ada untuk menjual produk yang dihasilkan melalui sistem distribusi yang dipakai.

2.1.2 Dasar-Dasar Manajemen

Menurut Hasibuan (2018:2) mengemukakan dasar-dasar manajemen dibagi menjadi 6, yaitu: Adanya kerja sama antara sekelompok orang dalam ikatan formal.

1. Terdapat tujuan dan kepentingan Bersama yang akan dicapai.
2. Terdapat kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur.

3. Terdapat hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
4. Terdapat sekelompok orang.
5. Terdapat organisasi yang berkemanusiaan.

2.1.5 Tingkatan Manajemen

Menurut Safri (2017:6), tingkatan manajemen dalam organisasi terbagi menjadi 3, antara lain.

1. Manajemen lini garis pertama (*first line*) dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan tingkat manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang bertugas memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional yang terlibat dalam proses produksi serta tidak membawahi manajemen yang lain. Biasanya sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen atau mandor (foreman) .
2. Manajemen menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen serta berada diantara manajemen lini pertama dan manajemen puncak lalu bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Manajemen menengah ini membawahi dan memberi arahan kegiatan-kegiatan manajemen lainnya serta karyawan operasional. Biasanya sering disebut kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik atau manajer divisi.
3. Manajemen puncak (*top management*) bertugas merencanakan kegiatan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan terdiri dari kelompok yang relative lebih kecil dan bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Biasanya sering disebut CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*) dan CFO (*Chief Financial Officer*).

2.1.6 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2018:1) “manajemen sumber daya manusia ialah pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi diantara karyawan dan penyatu paduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktifitas kerja”. Menurut Kasmir (2019:25) mengatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan Kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder”.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan serta untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dengan adanya beberapa pendapat ahli tentang manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia untuk melakukan pekerjaan guna mencapai tingkat maksimal secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan.

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018:14) yaitu peranan manajemen sumber daya manusia ialah sebagai berikut:

- Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Description*, *Job Spesification*, *job Reqrutment*, dan *Job Evaluation*.
- Menetapkan penarikan, seleksi, serta penempatan karyawan berdasarkan ases *the right man in the right place and the right man iin the right job*.

- Menetapkan program kesejahteraan, pembangunan, promosi,serta pemberhentian.
- Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan juga penilaian kinerja karyawan.
- Mengatur mutase karyawan baik vertical maupun horizontal.
- Mengaur pension, pembehentian, dan pesangonnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kamsir (2019:25), “tujuan dan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbangan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi”.

4. Faktor Yang Mendukung Manajer Dalam Memimpin Bawahannya

Menurut John Frech dan Betram Revan dalam buku Melayu S. P. Hasibun, faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut:

- 1) Para karyawan memiliki kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan memperoleh kepuasan kerja.
- 2) Orang-orang yang bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan

- 3) Orang-orang yang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

5. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Rivai 2014:10-11). Kita dapat mengatakan fungsi adalah peran, dengan kata lain manajemen SDM dihadirkan untuk meghadirkan kehidupan kerja yang benar dan teratur, diantaranya: Sebagai pelaksana manajerial Bahwa manajemen dihadirkan untuk memastikan tata kelola kepegawaian berjalan dengan baik, sehingga mampu menciptakan stabilitas didalam bekerja setidaknya dalam peran ini ada 4 (empat) fungsi manajemen SDM diantaranya rencana kepegawaian, mengorganisasikan pegawai, menempatkan (*actuating*) pegawai pada bidangnya, dan mengendalikan pegawai, Sebagai operasionalisasi kegiatan Manajemen SDM dapat mewujudkan pelaksanaan manajerial pada bentuk yang lebih teknis misalnya perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

2.1.7 Job Demand

1. Definisi

Job demand adalah segala permintaan yang harus dilaksanakan atau dipenuhi yang meliputi aspek fisik, aspek psikologis, aspek sosial dan organisasi pada sebuah pekerjaan dan dibutuhkan upaya fisik dan psikologis secara berkelanjutan untuk memenuhinya karena memiliki keterkaitan dengan biaya tertentu (Ramadhani & Hadi, 2018). Contoh *job demand* yaitu adanya konflik, birokrasi, ketidakamanan atau ketidaknyamanan kerja dan lain sebagainya (Juliana et al., 2021). *Job demand* akan menyebabkan karyawan merasa terbebani karena tuntutan kerja yang semakin meningkat (Diana & Frianto, 2020).

Menurut (Han et al., 2019) *Job demand* merupakan segala permintaan yang harus dilaksanakan dalam sebuah pekerjaan yang membutuhkan adanya upaya fisik dan psikologis secara berkelanjutan yang memiliki keterkaitan dengan biaya tertentu. *Job demand* dapat berubah menjadi pemicu stres ketika upaya yang tinggi dan berkelanjutan diperlukan untuk memnuhi tuntutan tersebut ,contoh *job*

demand yaitu tingginya tekanan dalam bekerja, lingkungan fisik yang kurang mendukung, dan tuntutan emosional melalui interaksi sosial (Skaalvik, 2020).

Sementara Robbins (dalam Casmiasi, dkk, 2016) mengungkapkan bahwa tuntutan tugas (*job demand*) merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberikan tekanan pada orang jika tuntutan kecepatannya dirasakan berlebihan dan dapat meningkatkan kecemasan dan stress. Pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinegri dengan lingkungannya. Tuntutan tugas akan dibentuk oleh karakter tugas yang bersangkutan misalnya: tingkat kesulitan, kondisi kerja, persyaratan kerja, tingkat keterampilan.

Menurut Nurendra (dalam Putri, 2015) *job demand* didefinisikan sebagai bekerja sangat cepat, bekerja sangat keras, dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

2. Aspek-aspek Job Demand

Menurut Nurendra (dalam Putri, 2015) membagi aspek-aspek *job demand* sebagai berikut yaitu:

a. Beban kerja

Kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan. Beban kerja dapat berupa beban kerja fisik dan beban kerja psikologis. Beban kerja fisik dapat berupa beratnya pekerjaan seperti mengangkat, merawat, mendorong. Sedangkan beban kerja psikologis dapat berupa sejauh mana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki individu dengan individu lainnya.

b. Tuntutan emosional

Mengacu pada komponen afektif dalam bekerja yang menempatkan seseorang dalam situasi stress kerja.

c. Konflik pekerjaan rumah tangga

Konflik yang terjadi akibat adanya ketidakseimbangan peran antara tenaga, waktu, tuntutan dan tanggung jawab ditempat kerja dan ditempat tinggal sehingga memunculkan ketidaknyamanan dalam kedua posisi tersebut.

3. Indikator Job Demand

Indikator *Job demand* Menurut Lee et al, (2017). *Job demand* terbagi menjadi tiga indikator yaitu:

- 1) *Work overload*, adalah terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan fisik dan psikis yang tidak mampu sehingga menyebabkan kelelahan.
- 2) *Emotional demand*, adalah ketika dihadapkan oleh tuntutan pekerjaan yang mengganggu emosional pribadi.
- 3) *Technology demand*, adalah pekerjaan yang menuntut agar menggunakan teknologi dalam penyelesaian pekerjaan

2.1.8 Burnout

1. Definisi

Burnout adalah sebuah sindrom psikologis yang dipicu oleh rasa lelah yang terus menerus dirasakan secara fisik, mental, bahkan emosional, yang menyebabkan pekerja tertekan dan mengakibatkan penurunan hasil capaian prestasi diri sendiri. Perilaku ini sebaiknya menjadi hal yang harus diperhatikan pihak perusahaan, karena selain berhubungan pada lingkup kerja *burnout* juga dapat berpengaruh di lingkup keluarga.

Menurut Priansa (2017) menyatakan bahwa *burnout* merupakan keadaan seseorang yang merasakan adanya ketegangan emosional saat bekerja sehingga dapat menyebabkan seseorang tersebut menarik diri secara psikologis dan menghindari diri untuk terlihat. Lalu menurut Pangemanan et al. (2017) mengartikan *burnout* sebagai kelelahan emosional dan mental yang disebabkan oleh situasi yang sangat menuntut keterlibatan dan menegangkan, dikombinasikan dengan harapan personal yang tinggi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Maslach dalam Wijaya (2019:24) mengungkapkan *burnout* merupakan suatu sindrom psikologis yang terdiri dari 3 (tiga) aspek diantaranya; 1) *Emotional exhaustion*, yaitu adanya keterlibatan emosi yang menyebabkan energi dan sumber-sumber dirinya terkuras oleh satu pekerjaan, 2) *Depersonalization*, yaitu sikap dan perasaan yang negatif terhadap klien atau orang-orang disekitar, dan 3)

Low of Personal Accomplishment, yaitu penelitian diri dari negatif dan perasaan tidak puas dengan performa pekerjaan.

Menurut Rosyid (2016) *Burnout* merupakan kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama dan melibatkan emosional yang tinggi. *Burnout* merupakan kelelahan yang disebabkan karena individu bekerja keras, merasa bersalah, merasa tidak berdaya, merasa tidak ada harapan, kesedihan yang mendalam, merasa malu, menghasilkan perasaan lelah dan tidak nyaman, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kesal.

Adapun pendapat Hayati & Suci (2018) *Burnout* adalah suatu gejala kelelahan fisik, emosional, sikap dan perilaku, perasaan ketidakpuasan terhadap diri serta ketidakpercayaan akan kemampuan diri dan kurangnya hasrat pencapaian pribadi yang timbul akibat stres kerja berkepanjangan, reaksi keadaan yang menyertai seseorang ketika menghadapi stres tersebut dan merupakan respon dari interpersonal stressors dalam pekerjaan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Burnout

Menurut dalam Priansa (2017) juga mengatakan bahwa terdapat empat faktor lain yang menyebabkan *burnout* diantaranya ialah sebagai berikut:

- Keterlibatan dengan pelayanan
- Lingkungan kerja
- Kontrol
- Penghargaan

Kemudian faktor lain yang menjadi pengaruh terhadap *burnout* adalah beban kerja. Melati & Suryo (2015) dalam jurnal Mahendrawan & Indrawati (2015) mengatakan beban kerja dapat dilihat dari beban kerja fisik maupun mental, apabila beban kerja ditanggung seorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan.

3. Aspek-aspek Burnout

Menurut Maslach (dalam Leon, Halbesleben, dan Paustian Underdahl, 2015, h.87-96), *burnout* memiliki tiga aspek utama dari *burnout* yaitu sebagai berikut:

- Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*)
- Depersonalisasi (*Depersonalization*)
- Pencapaian Personal (*Personal Accomplishment*)

4. Indikator Burnout

Indikator *burnout* menurut Priansa (2017) terbagi menjadi lima indikator adalah sebagai berikut:

- Kelelahan fisik, seperti susah tidur, serangan sakit kepala, kurangnya nafsu makan, dan individu merasakan anggota badan yang sakit.
- Kelelahan emosional, seperti depresi, mudah marah, cepat tersinggung.
- Kelelahan mental, seperti bersikap sinis terhadap orang lain, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan maupun organisasi.
- Rendahnya diri sendiri.
- Depersonalisasi, seperti menjauhnya individu dari lingkungan sosial, apatis, dan tidak peduli dengan lingkungan dan orang-orang disekitarnya.

2.1.9 Kinerja Karyawan

1. Definisi

Pengertian Kinerja Karyawan adalah hasil pekerjaan yang dipakai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

Menurut Fadilah, A., Marsinah, L., & Zamzam, F. (2020) kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Afandi (2018:84), “kinerja merupakan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan startegi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperhatikan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi”. Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2), “kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu kebijakan oprasional”. Sementara itu menurut Afandi (2018:83), “kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organsasi.

Menurut Jufrizen (2018:122) kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan maupun pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan. Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Samsudin (2018:119) Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- Kemampuan
- Kemauan
- Energi
- Teknologi
- Kompensasi kejelasan dan kemauan

3. Tujuan Kinerja

Menurut Sinambela (2018:503) tujuan kinerja, antara lain:

- a. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Tentang arah perusahaan secara umum.
- c. Sebuah apresiasi.

- d. Tanggungjawab setiap individu.
- e. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
- f. Menguasai kerangka kerja bagi supervisor.
- g. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- h. Sebagian alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i. Sifatnya luas.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:75), indikator-indikator untuk mengetahui kinerja karyawan ialah sebagai berikut:

- a. Kuantitas Kerja
Kuantitas Kerja ialah pencapaian jumlah pekerjaan atau jumlah target yang ditetapkan atau seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini juga dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- b. Kualitas Kerja
Kualitas Kerja ialah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- c. Ketepatan waktu
Ketepatan Waktu ialah seberapa cepat dan tepat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan
- d. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan Tugas ialah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- e. Tanggung Jawab
Tanggung Jawab terhadap pekerjaan merupakan kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penulis sebelumnya menjelaskan metode penelitian, hasil, dan analisis yang digunakan untuk membandingkan penelitian saat ini. Berikut adalah beberapa hasil penelitian sebelumnya:

1. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Agung Tri Utomo, 2023) dengan analisis mengenai peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *job demand* dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan *perceived organizational support* variabel moderasi (studi kasus di satuan kerja inspektorat jendral kementerian XYZ) Vol. 3, No. 3, Maret 2023, page 603-614 ISSN 2722-841X (Media Online). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *job demand* dan stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan yang bekerja. Kemudian diperoleh pengaruh hubungan *job demand*, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Purwanti Endah Rahayu, Harri Kurniawan, Riri Putri Dika, 2022) dengan analisis judul Hubungan Antara *Job Demand* Dengan Kinerja Karyawan Pada PT.X Wilayah Sumatera Barat Area Padang, Vol. 24, No.2, Juli 2022 P- ISSN 1695-3273 E-ISSN 2527-3469. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara *job demand* dengan kinerja dengan arah hubungan negatif, yang semakin tinggi *job demand* maka semakin rendah kinerja begitu juga sebaliknya semakin rendah *job demand* maka semakin tinggi kinerja.
3. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Ryani Dhyani Parashakti & Muhamad Ekhsan, 2022) dengan analisis mengenai Peran *Burnout* sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Vol.5, No. 1, Januari 2022 E-ISSN: 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259. Hasil penelitian yang didapatkan yaitu bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
4. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 2022) dengan judul Analisis Stres Kerja dan *Burnout* Terhadap Kinerja Perawat Selama Pandemi Covid-19 di Rs Islam Surabaya A.Yani, Vol.7, No. 3, Desember 2022 E-ISSN 2541-0938 P-ISSN 2657-1528. Hasil penelitian

yang didapatkan yaitu bahwa dengan adanya tekanan yang didapatkan oleh seseorang atas fungsi akan peran yang didapatkan individu tersebut dalam organisasi, disaat pandemi covid-19 ini tekanan untuk perawat menjadi tekanan bagi mereka yang mana dapat memberikan dampak kepada kinerja mereka.

5. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Intan Inggis Lineuwih, Tuty Sariwulan, Nadya Fadillah Fidhayallah, 2023). Dengan analisis penelitian yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Setres Kerja, dan *Work Family Conflict* Terhadap *Burnout* Karyawan Vol.1, No.5, Januari ISSN (e): 2829-9701. Bahwa hasil uji secara silmutan beban kerja, setres kerja, dan *work family conflict* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* pada karyawan PT. X.
6. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Slamet Rahayu, Maria Komariah, Irman Somantri, 2022). Dengan analisis penelitian yang berjudul *Burnout* Berhubungan Dengan Kinerja Perawat Jurnal ilmu keperawatan jiwa Vol.5, No.3, Agustus 2022 e-ISSN 2621-2978; p-ISSN 2685-9394. Kesimpulan menunjukkan bahwa analisis bivariat didapatkan hasil bahwa kinerja yang baik Sebagian besar adalah yang tidak mengalami *burnout* (94,8%), sedangkan kinerja yang kurang ada pada perawat yang *burnout* (87,7%). Analisis lanjut mendapat $p=0,000$ yang berarti ada hubungan antara *burnout* dengan kinerja perawat.
7. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Gea Puspita, Eeng Ahman, Budi Santoso, 2023). Dengan analisis penelitian yang berjudul Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Work Life Balance Dan Burnout Di PT.X Vol.3, No.3 tahun 2023 page 9420-9427 E-ISSN 2807-4238 P-ISSN 2807-4246. Hasil analisis menunjukkan *work life balance* dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.X Bandung.
8. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Yulfanani, Roziana, 2022). Dengan analisis yang berjudul Dampak Kelelahan Mental (*Burnout*) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Merpati Indonesia Jurnal Ekonomi- Teknik Vol.1 Issue No.4, pages 299 ISSN: 2808-6694 (Online);2808-7291 (print). Maka dapat disimpulkan bahwa dampak kelelahan mental (*burnout*) mempengaruhi kinerja dan produktifitas karyawan.

9. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Pupuh Dwi Kartika, Bambang Ismanto, Lelahester Rina,2020). Dengan analisis penelitian yang berjudul Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ekowisata Taman Air Tlatar Boyolali Jurnal Benefita Vol.5, No.2, Juli 2020, E-ISSN: 2477-7862. Berdasarkan hasil uji setres kerja dan disiplin kerja terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, selanjutnya kepuasan kerja terdapat pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Nyanyu Apni Yulianti, Luis Marnisah, Roswaty,2022). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh Setres Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Arwana Mas Palembang *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM* VOL.3, No.1, Maret 2022 E-ISSN: 2745-7257. Berdasarkan hasil uji disimpulkan indikator atau kuesioner digunakan variabel setres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan semua dikatakan reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.
11. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Eli Retnowati, Didit Darmawan, 2022). Dengan analisis penelitian yang berjudul Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi *Jurnal of Economics and Accounting* Vol.3, No.2, November 2022, page 219-226 ISSN 2722-841X (Media Online). Sesuai dengan hasil yang diperoleh, maka pengaruh yang diberikan sikap kerja kepada kinerja karyawan adalah signifikan. Selanjutnya pengaruh dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan juga memberikan hasil yang serupa yaitu signifikan. Dari keduanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan simultan dan signifikan.
12. Maulidah, Nugroho Mardi Wibowo, Yuyun Widiastuti, 2022). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh Burnout Terhadap Kinerja Penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh (Qiro'na Badriatul Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Karyawan Pada Staf BPBD Kota Surabaya p-ISSN:2548-9380 e-ISSN:2549-2322. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan dimediasi semangat kerja karyawan BPBD Kota Surabaya, maka dapat

diambil kesimpulan bahwasannya variabel *burnout* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

13. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Lofty Yulius Yoshuan Siahaan, Hastin Umi Anisah, Rini Rahmawati, 2019). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh *Job Demand* Terhadap Kinerja Anggota Polri Dengan Variabel Stres Dan *Burnout* Sebagai Variabel Mediasi jurnal wawasan manajemen Vol.7, No.2, 2019. Hasil penelitian memperlihatkan *job demand* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bagi anggota polri di Satker Ditresnarkoba Polda Kalsel.
14. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Muhammad Abdul Hafizh, Ni Luh Putu Hariastuti, 2021). Dengan analisis yang berjudul pengaruh *Quality of work life* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi (studi kasus: CV.XYZ) ISSN: 2775-5630. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis kedua yang menyebutkan *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.XYZ terbukti.
15. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Suhardoyo, Sinta Rukiastindari, Isyana Emita, Eneng Iviq Hairo Rahayu, Rahayu Ningsih, 2023). Dengan analisis yang berjudul *job demand* dan *job resources* (JD-R) pengaruhnya terhadap produktifitas karyawan Vol.8, No.1, 1 Maret 2023 p-ISSN:2541-6030 e-ISSN:2621-6957 Terakreditasi Sinta. Berdasarkan hasil uji secara parsial untuk variabel *job demand* dan variabel *job resources* berpengaruh signifikan terhadap produktifitas karyawan.

2.3 Kerangka Berfikir

Menurut Sugiyono (2018:95) kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Maka dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka

berfikir adalah model konseptual yang akan menjelaskan secara teoritis antar variabel yang akan diteliti.

2.3.1 Pengaruh *Job Demand* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dari beberapa ahli yang meneliti yaitu *job demand* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Menurut Al-homayan et al., (2013) *job demand* selalu ada dalam segala jenis pekerjaan tergantung dari pada kita memaknai suatu *job demand* tersebut. Ketika *job demand* meningkat maka banyak waktu, usaha yang harus kita lakukan maka dari itu sehingga hasil kinerja karyawan tidak baik dan tidak sesuai rencana perusahaan. Treatment atau yang perusahaan dapat dilakukan kepada karyawan dengan memperhatikan karyawan dengan memberikan penghargaan, memberikan bonus, pelatihan, pengembangan serta motivasi terhadap karyawan sehingga karyawan dapat memenuhi *job demand* yang diberikan perusahaan dengan memberikan hasil kinerja yang diinginkan perusahaan. *Job demand* yang diberikan perusahaan tidak menjadi suatu permasalahan yang besar bagi karyawan karena pekerjaan mereka tetap dapat diselesaikan dengan standart dan prosedur perusahaan.

2.3.2 Pengaruh *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dari beberapa ahli yang meneliti yaitu burnout berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. menurut Kusumaningrum et al., (2016) ketika *burnout* semakin tinggi sehingga kinerja mengalami penurunan atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan akibat kelelahan fisik, emosional, mental dan rasa lelah yang berlebih sehingga memengaruhi memicu menurunnya hasil kinerja karyawan. Akibat dari *burnout* yang semakin meningkat sehingga hasil kerja yang diberikan selalu menurun dan mengganggu produktifitas perusahaan juga. Hayati & Fitria, (2018) kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan akibat menurunnya motivasi dan kelelahan yang berlebih sehingga tidak dapat mengontrol diri sehingga kinerja yang tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kelelahan mental, emosional, serta fisik yang mudah lelah, pelayanan atau hasil kerja yang menurun akibat *burnout* yang dialami oleh karyawan. perlunya pemahaman dan cara agar dapat menurunkan atau meminimalisir tingkat *burnout* agar dapat meningkatkan

hasil kerja karyawan. (Al Bdri, 2017) ketika burnout rendah maka kinerja karyawan akan meningkat karena tekanan fisik, mental dan emosional lebih mudah dikendalikan sehingga karyawan lebih nyaman dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan standart perusahaan. Melalui hasil penelitian ini terdapat variabel lain yang memengaruhi *burnout* terhadap kinerja karyawan yang tidak penulis teliti.

2.3.3 Pengaruh *Job Demand* dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Setelah menganalisis dari beberapa penelitian tentang pengaruh dari variabel *job demand*, *burnout*, kinerja karyawan bahwasanya *job demand* dan *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Fajriani & Septiari, (2015) *job demand* merupakan permintaan yang harus dipenuhi dengan mengorbankan fisik, mental dan usaha yang lebih, secara langsung dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan hasil kinerja yang diberikan dapat menilai bagaimana *job demand* memengaruhi kinerja karyawan. *job demand* yang dialami ternyata tidak menjadi suatu masalah tetapi menjadi pemicu serta motivasi bagi karyawan untuk dapat memberikan hasil yang terbaik. Melalui burnout menjadi mediasi bahwasanya ketika terjadi *job demand* akan mengalami tingkat kelelahan yang lebih dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. maka *job demand* dan *Burnout* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Siahaan et al., 2019).

2.4 Hipotesis Dan Model Penelitian

2.4.1 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesa dalam karya ilmiah ini, dengan judul Hubungan Antara *Job Demand* dan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan ditetapkan sebagai berikut:

- **Hipotesa pertama:** Diduga bahwa *Job demand* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana dalam hipotesa ini di dukung oleh:
1. Penelitian yang telah dilakukan dahulu oleh (Purwanti Endah Rahayu, Harri Kurniawan, Riri Putri Dika, 2022). Dengan analisis judul Hubungan Antara *job demand* dengan kinerja karyawan pada PT.X Wilayah Sumatera Barat Area Padang, Vol.24, No.2, Juli 2022 P-ISSN 169-3237 E-ISSN 2527-3469. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan antara *job demand* dengan kinerja dengan arah hubungan negatif yang semakin tinggi *job demand* maka semakin rendah kinerja begitu juga sebaliknya semakin rendah *job demand* maka semakin tinggi kinerja.
 2. Penelitian terdahulu telah dilakukan dahulu oleh (Agung Tri Utomo, 2023). Dengan analisis yang berjudul Peran Komitmen Organisasi Dalam Mediasi Pengaruh *Job Demand* Dan Setres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Varabel Moderasi (Studi kasus di satuan kerja inspektorat jendral kementerian XYZ), Vol.3, No.3, Maret 2023, page 603-614 ISSN 2722-841X (Media Online). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *job demand* dan setres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan yang bekerja. Kemudian diperoleh pengaruh hubungan *job demand*, setres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
 3. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Lofty Yulius Yoshuan Siahaan, Hastin Umi Anisah, Rini Rahmawati, 2019). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh *Job Demand* Terhadap Kinerja Anggota Polri Dengan Variable Setres Dan *Burnout* Sebagai Variable Mediasi Jurnal Wawasan Manajemen, Vol.7, No 2, 2019. Hasil penelitian memperlihatkan *job demand* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bagi anggota polri di Satker Ditresnarkoba polda Kalsel.
 4. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Suhardoyo, Sinta Rukiastiandari, Isyana Emita, Eneng Iviq Hairo Rahayu, Rahayu Ningsih, 2023). Dengan analisis yang berjudul *Job Demand* dan *Job Resources* (JD-R) Pengaruhnya terhadap produktifitas Karyawan Vol.8, No.1, 1 Maret

2023 p-ISSN: 2541-6030 e-ISSN: 2621-6957 Terakreditasi Sinta. Berdasarkan hasil uji secara persial untuk *variable job demand* dan *variable job resources* berpengaruh signifikan terhadap produktifitas karyawan.

➤ **Hipotesa Kedua:** Diduga bahwa pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan dimana dalam hipotesa ini di dukung:

1. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Muhammad Abdul Hafizh, Ni Luh Putu Hariastuti, 2021). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja sebagai *variable* moderasi (Studi Kasus:CV.XYZ) ISSN: 2775-5630. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis kedua yang menyebutkan *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.XYZ terbukti.
2. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Qiro'na Baridatul Maulidah, Nugroho Mardi Wibowo, Yuyun Widiastuti, 2022). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Kayawan Pada Staf BPBD Kota Surabaya p-ISSN: 2548-9380 o-ISSN: 2549-2322. Berdasarkan hasil penelitia mengenai pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan dimediasi semangat kerja karyawan BPBD Kota Surabaya, maka dapat diambil kesimpulan bahwasannya *variable burnout* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Gea Puspita, Eeng Ahman, Budi Santoso, 2023). Dengan analisis yang berjudul Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui *Work Life Balance* dan *Burnout* Di PT.X Vol.3, No.3 tahun 2023 page 9420-9427 E-ISSN 2807-4238 P-ISSN 2807-4246. Hasil analisis menunjukan *work life balance* dan *burnout* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.X Bandung.
4. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Yulfanani, Roziana, 2022). Dengan analisis yang berjudul Dampak Kelelahan Mental (*Burnout*) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duta Merpati Indonesia Jurnal Ekonomi-

Teknik Vol.1 Issue No.4, pages 299 ISSN:2808-6694 (Online);2808-7291 (print). Maka dapat disimpulkan bahwa dampak kelelahan mental (*burnout*) mempengaruhi kinerja dan produktifitas karyawan.

➤ **Hipotesa Ketiga:** Diduga bahwa pengaruh *job demand* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan dimana dalam hipotesa ini didukung oleh:

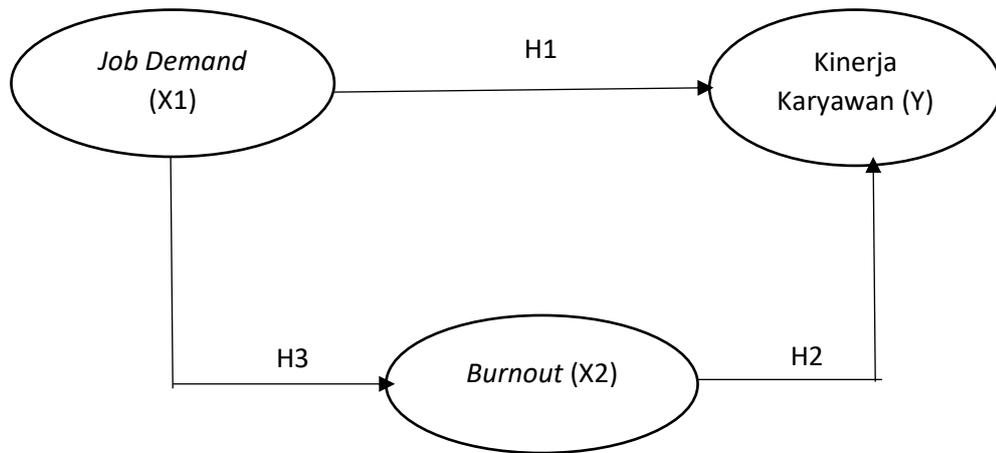
1. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Anesia Mulya Diana, Agus Frianto, 2020). Dengan analisis yang berjudul Hubungan Antara *Job Demand* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Burnout* Journal of Business and Innovation Management Vol.3, No.1, Oktober 2020, Halaman 17-33. Hasil dari penelitian-penelitian terkait pengaruh *job demand* terhadap kinerja karyawan, *job demand* terhadap *burnout* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan. dapat disimpulkan bahwa *job demand* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *burnout*. Artinya bahwa *burnout* mampu memediasi pengaruh secara langsung antara *job demand* terhadap kinerja karyawan. keterbatasan dalam penelitian ini yaitu karena hanya *literature review* sehingga perlu untuk dilakukan penelitian dan analisis lebih dalam lagi terkait variabel *job demand*, kinerja karyawan dan *burnout*.
2. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Lofty Yulius Yoshuan Siahaan, Hastin Umi Anisah, Rini Rahmawati, 2019). Dengan analisis yang berjudul Pengaruh *Job Demand* Terhadap Kinerja Anggota Polri Dengan Variabel *Setres* Dan *Burnout* Sebagai Variable Mediasi Jurnal Wawasan Manajemen, Vol.7, No 2, 2019.
 - Hasil penelitian memperlihatkan *job demand* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bagi anggota polri di Satker Ditresnarkoba polda Kalsel.
 - *Job demand* berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagi anggota polri di Satker Ditresnarkoba polda Kalsel.
 - *Burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagi anggota polri di Satker Ditresnarkoba polda Kalsel.

3. Penelitian yang terdahulu yang telah dilakukan oleh (Okky Pratiwi, Ainun Mardhiyah, 2024) Dengan analisis yang berjudul *The Effect Of Job Demand dan Burnout on Employee Performance at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Medan Branch Office* Jurnal Sosial,politik dan budaya, Vol.3, No.1,2024 19-36, ISSN-E 2962-2417. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah:

- Variabel *job demand* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa H_{a1} ditolak dan H_{a1} diterima.
- Variabel *burnout* berpengaruh dan signifikan secara persial terhadap kinerja karyawan, maka variabel *burnout* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Variabel bebas yakni *job demand* dan *burnout* berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terkait yaitu kinerja karyawan.

2.4.2 Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini berdasarkan hipotesis diatas, bahwa adanya pengaruh hubungan antara *job demand* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan pada PT. Ikeda Indonesia dapat dilihat dari diagram berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Peneliti 2024

Keterangan :

X1: *Job Demand* adalah segala permintaan yang harus dilaksanakan atau dipenuhi yang meliputi aspek fisik, aspek psikologis, aspek sosial dan organisasi pada sebuah pekerjaan dan dibutuhkan upaya fisik dan psikologis secara berkelanjutan untuk memenuhinya karena memiliki keterkaitan dengan biaya tertentu. (Ramadhani & Hadi, 2018).

X2 : Menurut Hayati & Suci (2018) *Burnout* adalah suatu gejala kelelahan fisik, emosional, sikap dan perilaku, perasaan ketidakpuasan terhadap diri serta ketidakpercayaan akan kemampuan diri dan kurangnya hasrat pencapaian pribadi yang timbul akibat stres kerja berkepanjangan, reaksi keadaan yang menyertai seseorang ketika menghadapi stres tersebut dan merupakan respon dari interpersonal stressors dalam pekerjaan.

Y : Menurut Fadilah, A., Marsinah, L., & Zamzam, F. (2020) kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.