

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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.

Sumber daya manusia adalah yang terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan – tujuannya.

Menurut Sutrisno (2010:6) Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi – fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut (Sutrisno, 2010: 9-11).

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan yang mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Semua pihak agaknya menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dan menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi – organisasi tanpa pandang bulu. Baik organisasi besar atau kecil, organisasi publik atau swasta, organisasi sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan – tantangan zaman. Pentingnya atau peranan manajemen sumber daya manusia ini dapat disoroti dari berbagai perspektif yaitu :

a. Perspektif Politik

Peranan manajemen sumber daya manusia dari perspektif ini banyak mengarah kepada sudut makro.

b. Perspektif Ekonomi

Sebagian orang sering beranggapan bahwa pemahaman manajemen sumber daya manusia tidak lain untuk kepentingan ekonomi semata - mata ditinjau dari sudut perspektif ekonomi. Artinya bahwa manajemen sumber daya manusia dianggap lebih erat kaitanya dengan ekonomi.

c. Perspektif Hukum

Organisasi mana pun memiliki berbagai peraturan, ketentuan atau perjanjian – perjanjian, yang semuanya itu pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan para anggotanya, antara orang - orang yang memperkerjakan dengan orang – orang yang dipekerjakan.

d. Perspektif Sosio – Kultural

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini. Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia dan yang kedua melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang bebas nilai.

e. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman *modern* ini menjadi penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi.

f. Perspektif Teknologi

Relevansi dan peranan manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang – orang atau tenaga kerjad terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang – orang yang terpengaruh. Manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut :

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Mendapatkan kepuasan kerja sangat diharapkan oleh karyawan, kepuasan kerja erat kaitannya dengan hal-hal yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk terus menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan dan keinginan dari perusahaan.

Perusahaan seharusnya memperhatikan dan mengelola dengan baik mengenai kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan hal tersebut karyawan akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi program yang sangat penting di lingkungan perusahaan. Menurut para ahli, kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara 2013:117)

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah Perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam pekerjaan”

Sedangkan Menurut Sutrisno (2010:74)

“Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antarkaryawan, imbalan, yang diterima dalam kerja, dalam hal – hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:117), berpendapat bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami oleh diri karyawan dalam bekerja, karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya apabila aspek-aspek tersebut tidak menyokong, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat penulis simpulkan kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan emosional, situasi kerja, kerja sama, imbalan yang diterima dalam bekerja dalam yang menyangkut faktor fisik dan psikologis karyawan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:120), menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor pada diri karyawan dan faktor pada pekerjaannya.

a. Faktor Karyawan

Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

b. Faktor Pekerjaan

Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut buku manajemen sumber daya manusia karangan Dr. Machmed Tun Ganyang (2018:231), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Faktor individu karyawan

1. Kecerdasan dan kecakapan

Setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan dan kecakapan yang berbeda-beda.

2. Usia

Karyawan pada usia produktif cenderung menginginkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

3. Jenis Kelamin

Sesuai dengan kodrat dan tanggung jawabnya seorang karyawan laki-laki cenderung agresif dari karyawan perempuan.

4. Pendidikan

Jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan.

5. Pengalaman kerja

Karyawan yang belum berpengalaman cenderung tidak terlalu ngotot mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

6. Pengendalian emosi

Karyawan memiliki tingkat pengendalian emosi yang berbeda, sehingga tingkat kepuasan kerja yang dapat dicapai dipengaruhi oleh kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk mengendalikan emosinya.

7. Kesiediaan menerima

Setiap karyawan memiliki perbedaan tingkat kesediaan menerima atas suatu kondisi tertentu.

8. Kepribadian dan kondisi fisik karyawan

Setiap karyawan memiliki kepribadian dan kondisi fisik yang berbeda-beda. Hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang ingin dicapainya di tempat kerja.

b. Faktor atasan

1. Pengawasan

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Jika atasan melakukan pengawasan terlalu ketat kepada karyawan, maka umumnya kepuasan karyawan akan cenderung berkurang.

2. Pengarahan

Pengarahan dari atasan kepada karyawan akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

3. Komunikasi

Jalinan komunikasi antara atasan dan karyawan turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Faktor rekan kerja

1. Kerja sama

Pada umumnya karyawan akan lebih senang jika dapat berkerja sama dengan rekan kerja. Kesenangan akan lebih tinggi pada saat seorang karyawan menemukan kendala dalam pelaksanaan tugas di perusahaan, lalu mendapatkan bantuan dari teman rekan kerjanya.

2. Komunikasi

Tidak diragukan lagi bahwa komunikasi yang berjalan secara harmonis antarkaryawan, akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang terlibat dalam komunikasi tersebut.

3. Persaingan

Persaingan yang berjalan secara tidak *fair* antar sesama karyawan akan menimbulkan kondisi yang tidak kondusif dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

d. Faktor pekerjaan

1. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan kondisi kerja yang kurang baik bagi karyawan, sebaliknya beban kerja yang terlalu ringan dapat menimbulkan karyawan menjadi malas karena tugas yang dihadapi tidak memiliki tantangan.

2. Tempat Kerja

Beberapa faktor yang menyangkut tempat kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa lebih puas bekerja di tempat yang sejuk dari pada tempat panas.

3. Kejelasan standar kerja

Karyawan akan merasa senang melaksanakan tugas dengan standar operasi yang jelas. Dengan demikian setiap tugas ada petunjuk yang dapat diikuti atau menjadi contoh.

4. Waktu kerja

Stres kerja sering muncul saat karyawan berhadapan dengan waktu penyelesaian tugas dan waktu pelaporan yang terlalu sempit. Dengan demikian pada umumnya karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan berbagai tugas dengan waktu yang fleksibel.

5. Kesempatan promosi jabatan

Promosi jabatan sangat diharapkan oleh para karyawan.

6. Jaminan Finansial

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan jaminan finansial kepada setiap karyawan.

Sementara itu, faktor – faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah

- a. Kedudukan
- b. Pangkat
- c. Umur
- d. Mutu Pengawasan

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang diinginkan karyawan dengan kenyataan yang mereka rasakan. Seandainya yang dirasakan dan diinginkan lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan uraian teori-teori diatas, maka peneliti untuk variable kepuasan kerja yang memiliki dampak untuk beberapa aspek dalam pekerjaan seorang karyawan. Berikut indikator untuk variable kepuasan kerja pada penelitian ini:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri;
- b. Kepuasan terhadap atasan;
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja;
- d. Kepuasan terhadap promosi;
- e. Kepuasan terhadap kompensasi.

C. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Mangkunegara, Anwar Prabu (2011:157) mengemukakan stres adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres 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.

Stres kerja didefinisikan dengan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejala dialami oleh setiap orang yang tertekan (Ivanko, 2012:88).

Menurut Siagian (2015:300) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres mengakibatkan seseorang mengalami kelelahan kerja yang kemudian berlanjut pada kelelahan emosionalnya dan akan berpengaruh pada kelelahan secara fisik.

Karyawan yang mengalami stres kerja akan menampakkan diri pada berbagai perilaku yang tidak normal seperti gugup, tegang, selalu cemas, gangguan pencernaan, dan tekanan darah tinggi. Pengaruh gejala-gejala tersebut dapat terlihat pada kondisi mental tertentu seperti sukar tidur, sikap tidak bersahabat, putus asa, mudah marah, sukar mengendalikan emosi dan bersifat agresif.

Menurut Handoko, T. Hani (2011:200), stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Selain itu, menurut Ivancevich, Gibson, Donnelly stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian yang dilatarbelakangi oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi setiap dari luar (lingkungan), situasi, peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis/fisik yang berlebihan kepada seseorang.

Suatu contoh adalah dengan adanya *stressor* yaitu beban dan tanggung jawab yang besar serta berbagai masalah yang berhubungan dengan keluarga dapat memicu seseorang untuk berprestasi lebih baik dari sebelumnya sehingga jenjang karier pun meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efek stres terhadap individu, apakah memberikan dampak negatif atau positif adalah sepenuhnya tergantung pada respon individu dalam menghadapi setiap masalah dalam pekerjaan yang ada.

Disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan baik fisik maupun psikis seseorang saat dihadapkan dengan keadaan yang tidak sesuai antara tuntutan dengan kemampuan untuk mengatasinya.

Stres dapat berdampak positif maupun negatif tergantung pada respon individu dalam menghadapinya.

2. Penyebab Stres Kerja

Stres kerja dapat disebabkan oleh faktor tertentu, yaitu :

a. Beban Kerja

Beban kerja setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan posisi dan tanggung jawab masing-masing perusahaan. Jika seseorang karyawan merasakan beban kerja yang diterimanya di luar batas kemampuannya dapat menimbulkan stres kepada karyawan yang bersangkutan.

b. Waktu penyelesaian kerja

Waktu penyelesaian pekerjaan yang terlalu singkat, dapat menimbulkan pikiran, sikap, dan perilaku karyawan menjadi tidak fokus. Semakin lebih mendekati kepada jatuh tempo, maka akan semakin stres karyawan tersebut.

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih dan promosi yang kurang.

d. Pengawasan Kerja

Jenis pengawasan yang terlalu dari atasan terhadap bawahan dapat menimbulkan karyawan tersebut menjadi tertekan, sehingga merasa tidak nyaman dalam melaksanakan tugas.

e. Suasana kerja yang tidak nyaman

Suasana di tempat kerja yang tidak nyaman terutama yang menyangkut hubungan atasan dengan bawahan, atau hubungan antar karyawan, termasuk hubungan pihak manajemen dengan pemilik perusahaan dapat menimbulkan stres bagi karyawan yang harus melaksanakan berbagai tugas sehari-hari di tengah-tengah suasana yang tidak harmonis tersebut..

f. Perbedaan nilai

Nilai-nilai yang diakui dan dipaksakan oleh pimpinan kepada karyawan akan memicu stres kerja bagi karyawan yang memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan pimpinan.

g. Tidak tersedianya staf / media konsultasi

Saat karyawan merasakan stres ada baiknya untuk berkonsultasi kepada ahlinya, jika di perusahaan tidak ada tenaga ahli tersebut atau tidak adanya media untuk berbagi rasa stres dan mencari solusi atas kondisi yang dihadapi maka tingkat stres karyawan dapat memuncak menjadi suatu depresi berat.

h. Sanksi dari perusahaan

Sanksi yang diberikan kepada karyawan dapat memicu stres kerja karyawan yang bersangkutan. Sanksi yang dirasakana terlalu berat oleh karyawan atau yang tidak dapat diterima oleh karyawan yang menerima sanksi tersebut akan menimbulkan stres.

i. Lingkungan kerja di perusahaan

Banyak lingkungan kerja yang dapat membuat stres karyawan antara lain tempat kerja terlalu bising, suhu udara terlalu dingin atau panas, lingkungan yang terlalu kotor dan berbau tidak sedap, kondisi kerja yang berbahaya.

j. Kondisi fisik dan kesehatan karyawan

Kondisi fisik karyawan yang terlalu lelah, merasa haus atau lapar, atau sedang kurang sehat dapat mempermudah terjadinya stres kerja.

3. Dampak Stres Kerja

Menurut T. Cox dalam Suwatno dan Priansa (2011, 260), stres kerja dapat mengakibatkan hal-hal sebagai berikut:

a. Dampak subjektif

Kekhawatiran, kegelisahaan, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil, merasa kesepian.

b. Dampak kognitif

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

c. Dampak fisiologi

Kecanduan *glucosa*, darah tinggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan demam.

d. Dampak kesehatan

Kepala terasa sakit sebelah, mimpi buruk, sering mengalami sulit tidur.

e. Dampak organisasi

Produktivitas dan loyalitas menurun.

4. Akibat Stres Kerja

Akibat stres kerja yang dirasakan oleh para karyawan berbeda – beda antar satu karyawan dengan karyawan yang lainnya. Akibat stres kerja yang umum terjadi sebagai berikut :

a. Akibat Fisik

Anggota tubuh akan merasakan gejala tertentu sebagai akibat stres yang dialaminya. Adanya peningkatan volume detak jantung, sakit badan dan kepala, lesu, demam dan mual

b. Akibat Psikologis

Secara psikologis stres akan berakibat pada timbulnya seperti kecemasan, ketegangan, kekesalan, kejenuhan, malas dan tidak bersemangat menghadapi pekerjaan.

c. Akibat Tindakan

Karyawan yang sedang mengalami stres kerja sampai batas tertentu pada umumnya cenderung mengalami penurunan kinerja atau produktivitas kerja, mangkir kerja, ingkat perputaran tenaga kerja tinggi, melanggar peraturan di tempat kerja dan meninggalkan tanggung jawab.

5. Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas kerja

Stres berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan Tingkat stres yang dialami karyawan maka pengaruhnya terhadap produktivitas kerja akan berbeda- beda. Pengaruh tersebut sebagai berikut :

- a. Jika Karyawan mengalami stres yang relatif rendah dan terjadi dalam waktu singkat dapat meningkatkan produktivitas kerja pada umumnya karyawan akan lebih termotivasi untuk lebih cepat, lebih giat dan melakukan berbagai hal yang baik.
- b. Jika karyawan mengalami stres yang relatif rendah,tetapi terjadi dalam jangka waktu lama dapat menurunkan produktivitas kerja karena karyawan tersebut merasakan kelelahan, kejenuhan, kecapaian, sehingga produktivitas kerja akan menjadi lebih rendah.
- c. Jika karyawan mengalami stres yang tinggi maka produktivitas kerja akan rendah karena karyawan pada umumnya akan memiliki motivasi kerja yang rendah juga.

6. Strategi Manajemen Stres Kerja

Munculnya stres dalam sebuah pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif melalui manajemen stres kerja. Manajemen stres lebih dari sekedar mengatasinya, yakni belajar menanganinya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dan apa yang harus dicoba.

Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh.

Menurut Munandar dan Sunyoto (2010:45-47) dalam Adhya (2018: 17-22) secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial, yaitu:

a. Strategi penanganan individual

Strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1) Melakukan perubahan reaksi perilaku dan perubahan reaksi kognitif
Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya istirahat terlebih dahulu. Cara *time out* atau istirahat ini bisa macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruangan istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka dengan air dingin atau berwudhu bagi orang Islam, dan sebagainya.

2) Melakukan relaksasi dan meditasi

Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan dimana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.

3) Melakukan diet dan *fitness*

Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulutangkis dan sebagainya.

b. Strategi penanganan organisasional

Strategi ini di desain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol penekan tingkat organisasional untuk mencegah atau

mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan:

1. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stress kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.
2. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.
3. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai penekan individual yang utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stres ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektasi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambigu dari apa yang dia kerjakan.

c. Strategi dukungan sosial

Dibutuhkan dukungan sosial terutama orang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain untuk mengurangi stres kerja. Dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga

dukungan sosial dapat diperoleh dan karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh kesahnya. Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu:

1. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain *game*, dan bercanda.

2. Pendekatan Melalui Meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke dalam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus karyawan yang beragama islam bisa melakukannya setelah dzuhur melalui dzikir dan doa kepada Allah SWT.

3. Pendekatan *Biofeed Back*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Berdasarkan uraian teori-teori diatas, maka peneliti untuk variable stres kerja yaitu respon fisik atau psikis yang memiliki dampak untuk beberapa aspek dalam pekerjaan seorang karyawan. Berikut indikator untuk variable stres kerja pada penelitian ini:

a) Fisik

- b) Beban Kerja
- c) Psikologis
- d) Tindakan
- e) Masalah Pribadi

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja menurut Mangkunegara (2015:61), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Suwanto dan Priansa (2011:196) kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Sedangkan Menurut Suyadi Prawirosentono dalam Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:193) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sutrisno (2010:172), menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2015:94), kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja atau prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan

tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besar prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kinerja adalah hasil kerja pegawai yang diperoleh dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kecakapan dan kemampuan kerja pegawai tersebut dengan tujuan untuk mewujudkan tujuan organisasinya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Keith Davis dalam Hamali (2018:115), yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *ability* + *motivation*

Motivation = *attitude* + *situation*

Ability = *knowledge* + *skill*

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan (*ability*) pegawai secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge* + *skill*), artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) 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 (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus

siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut Hamali (2018:116-117), Sikap mental yang siap secara psikologi terbentuk karena pegawai mempunyai “Modal dan Kreatip”. Modal merupakan singkatan dari:

M = Mengolah

O = Otak

D = Dengan

A = Aktif

L = Lincah

sedangkan kreatip singkatan dari:

K = Keinginan Maju

R = Rasa Ingin Tahu Tinggi

E = Energik

A = Analisis Sistematis

T = Terbuka dari Kekurangan

I = Inisiatif Tinggi

P = Pikiran Luas

Seorang pegawai dengan Modal dan Kreatip di atas mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah. Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan redikat terpuji.

McClelland dalam Hamali (2018:117), mengemukakan ada enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mnegambil risiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuh kembangkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Motif berprestasi dalam diri harus dikembangkan dan dimanfaatkan oleh seorang pegawai, serta menciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

3. Pengukuran dan Dimensi Kinerja

Para ahli mengemukakan pengukuran dan dimensi kinerja diantaranya menurut Sutrisno (2010:152), pengukuran prestasi kerja pegawai diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan. Enam aspek bidang prestasi kunci tersebut yaitu:

- a. Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan, khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekatan mental, yaitu kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

- e. Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

4. Indikator Kinerja

Berdasarkan uraian teori-teori diatas, maka peneliti untuk variable kinerja yang memiliki dampak untuk beberapa aspek dalam pekerjaan seorang karyawan. Berikut indikator untuk variable kinerja pada penelitian ini:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu kerja
- d. Kerja sama

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi rujukan bagi penulis dalam melakukan penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Chandek Novi Charisma Dewi, I Wayan Bagja, Gede Putu Agus Jana Susila Jurnal Manajemen	Pengaruh Stres Kerja dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada bagian tenaga	kuantitatif Kausal	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

	Vol.4 No.2 November 2018 P-ISSN : 2476-8782	penjualan UD Surya Raditya Negara		<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan • Ada pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan • Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara
2	Haedar, Hadrah <i>CAM Journal : Change Agent For</i>	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Simultan variabel stres kerja dan variabel lingkungan kerja

	<p><i>Management Journal</i> Vol.2 No.2 Oktober 2018 (E-ISSN 2621-0975) (PISSN 2622-3856)</p>	<p>Karyawan PT. Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Palopo</p>		<p>berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secara persial variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	<p>Hartono Jessie Steven Arif Patono Prasetio</p> <p>Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 5 No.1 Januari 2020 Hal. 78-88 p-ISSN :2459-9921 E-ISSN : 2529-0570</p>	<p>Pengaruh Stres Kerja dan kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Analisis deskriptif dan analisis jalur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan • Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara
4	<p>Framelita Marianan Wala Yantje Uhing</p>	<p>Pengaruh Stres Kerja dan kepuasan Kerja terhadap</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan memiliki

	<p>Genita Lumintang</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5 No.2 September 2017 Hal.2752-2760 ISSN 2303-1174</p>	<p>kinerja karyawan Pada kantor pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado</p>		<p>pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan • Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada kantor pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado
5	<p>Ilyas Wiradirga Ariyati Arifah</p> <p>Jurnal Ilmu Ekonomi Vol.2 No.1 Januari 2019</p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap</p>	<p>Data Primer Melalui Survey</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simultan dan Parsial terdapat pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja, Stres kerja dan lingkungan

	e-ISSN : 2622-6383	Kinerja Karyawan		kerja terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Bumi Jaya Abadi Makasar
6	Endang Sugiarti Jurnal Semarak Vol.1 No.2 Juni 2018 Hal. 105-114 P-ISSN : 2615-6849 E-ISSN :2622-3686	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bintaro Tangsel	Deskriptif kuantitatif, teknik pengumpulan data	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja Pada PT PLN (Persero) Area Bintaro Tangsel
7	Elfianto Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.8 No.3 September 2017 ISSN 2086-5031	Pengaruh stres kerja dan kualitas kerja terhadap kepuasan kerja polisi Polres Padang	Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,659. • Kualitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0,147. Dengan nilai

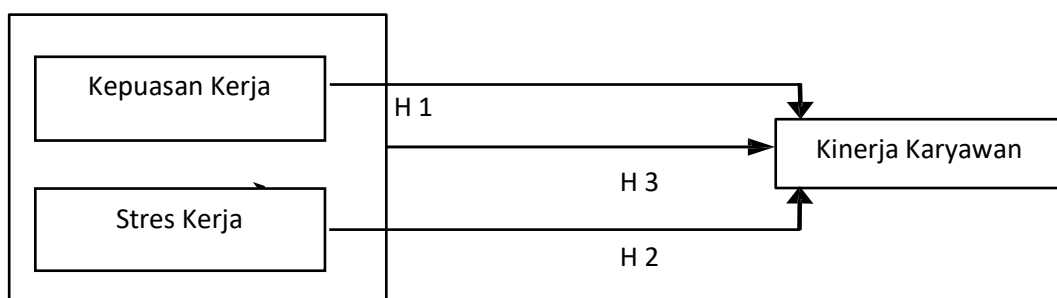
				signifikansi 0,040,3
--	--	--	--	-------------------------

F. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2016:60), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Sedangkan menurut Suriasumantri dalam Sugiyono (2016:60), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian lapangan. Berdasarkan pokok permasalahan yang diteliti maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Perawat instalasi rawat inap RSP Dr.Goenawan Partowidigo Cisarua Bogor.
- H2 : Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja Perawat instalasi rawat inap RSP Dr.Goenawan Partowidigo Cisarua Bogor.
- H3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap kinerja Perawat instalasi rawat inap RSP Dr.Goenawan Partowidigo Cisarua Bogor.