

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, yaitu:

Richard L. Daft (2002:8) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi.

Malayu S. P. Hasibuan (2002:2) mendefinisikan manajemen sebagai Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (James A.F. Stoner, 2009:7).

Dari beberapa definisi para ahli seperti yang disebutkan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengelola, menata, mengatur dan mengendalikan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan

untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, dan material*. Agar kegiatan manajemen dapat berjalan dengan optimal, terkoordinasi dan teritegrasi dengan baik, maka diperlukan pengaturan mengenai urutan fungsi-fungsi manajemen agar manajemen ini dapat diimplementasikan.

Menurut Terry (2010: 9), fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) :

1) **Planning** (Perencanaan)

Planning (perencanaan) ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

2) **Organizing** (Pengorganisasian)

Organizing yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer (Terry & Rue, 2010: 82). Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil.

3) **Actuating** (Pelaksanaan)

Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama. (Terry 1993:62).

4) **Controlling** (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat utk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengelola faktor manusia secara optimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan dan melaksanakan program penggunaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berikut ini merupakan beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar:

Handoko (2000:4) : "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi".

Menurut Gary Dessler dalam bukunya "Human Resources Management", mendefinisikan sebagai berikut :

*"Human resources management : the concept and techniques one needs to carry out the 'people' or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding and appraising."* (Dessler, 1998 : 2).

Artinya :

"Manajemen Sumber Daya Manusia suatu konsep yang harus dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk menerapkan aspek sumber daya manusia dan posisi manajemen, termasuk pengadaan tingkat, penyaringan, pelatihan, penghargaan dan penilaian"

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu

terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2002 : 19).

Dari pengertian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan individu, organisasi dan sosial. Tugas pokok manajemen sdm adalah menyediakan tenaga kerja dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian dalam perusahaan.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo (Flippo, 1996 : 4-7) dalam bukunya "*Personnel Management*" terbagi atas 2 (dua) bagian yaitu :

#### A. Fungsi Manajerial (*Managerial Function*)

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Dengan perencanaan dapat diketahui apa yang dituju harus diorganisir, dapat diketahui apa yang harus dilaksanakan, sehingga mudah melakukan pengawasan. Fungsi perencanaan adalah fungsi yang mengatakan dan merumuskan kegiatan faktor-faktor yang ada diketahui, diperhatikan, dihubungkan satu dengan yang lain, dan dipergunakan berbagai asumsi mengenai masa depan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan semula.

##### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah persoalan pembagian kerja atau tugas serta hubungan - hubungan yang timbul antara orang-orang yang

bersangkutan. Apabila serangkaian tindakan telah ditentukan, organisasi harus disusun untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi personalia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan. Maka manajer personalia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang suatu struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

### 3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini digunakan manajer untuk dapat mengarahkan para bawahan atau dengan perkataan lain member dorongan atau motivasi kepada bawahan agar bersedia bekerja secara efektif.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Dalam fungsi pengendalian diadakan penilaian atas pelaksanaan dan hasil-hasil usaha, serta koreksi dimana hal ini diperlukan. Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

## **B. Fungsi Operasional (*Operative Function*)**

### 1. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi.

### 2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat.

### 3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan

organisasi. Penetapan kompensasi ini harus disesuaikan dengan standar didalam lingkup perusahaan dan di dalam lingkup perusahaan sejenis.

#### 4. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu kesatuan/kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan organisasi.

#### 5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabadikan keadaan dimana angkatan kerja mempunyai kemampuan dan mampu untuk bekerja.

#### 6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemisahan adalah proses untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan karyawan kepada masyarakat.

## 2.2 Stres Kerja

### 2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stress merupakan suatu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya didalam sebuah organisasi atau perusahaan. Stress menjadi masalah yang sangat penting karena situasi ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga perlu penanganan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Masalah-masalah tentang stress kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stress yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Didalam membicarakan stress kerja ini perlu terlebih dahulu memahami pengertian dari stress secara umum.

Menurut Sondang P. Siagian (2008:300) stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh pada emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Adapun definisi yang dikatakan oleh Robbins (2008 : 368) bahwa stress adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Sedangkan pengertian stress kerja yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2004:108) stress kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005 :157) menyebutkan bahwa stress kerja adalah perasaan tertekan yang di alami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ini tampak dari emosi tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah yang meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang disebut stress kerja adalah ketidak seimbangan antara tuntutan pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat menimbulkan tekanan . Stress kerja dapat menjadi pemicu bagi karyawan untuk menjadi sulit dalam proses berpikir, peningkatan ketegangan pada emosi, serta kecemasan yang kronis.

#### **2.2.2 Jenis-Jenis Stress**

Quick dan Quick (1984) dalam Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi (2010:308) mengkategorikan jenis stress menjadi dua, yaitu :

##### **1. Eustress**

Eustress adalah hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang di asosiasikan dengan

pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.

## 2. Distress

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

### 2.2.3 Gejala Stres di Tempat Kerja

Menurut Bambang Tarupolo, (2002:5) Gejala-gejala stres kerja dapat berupa letih dan lelah, kecewa, perasaan tidak berdaya, gangguan tidur, kegelisahan, ketegangan, kecemasan, cepat marah, kehilangan rasa percaya diri, perasaan kesepian atau keterasingan, makan terlalu sedikit, mudah tersinggung, berdebar-debaran sulit berkonsentrasi.

Robbins (1993 : 645) membagi gejala stress ke dalam tiga kategori sebagai berikut :

#### a. Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala fisiologis. Riset memandu kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.

#### b. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Tetapi stres muncul dalam keadaan



psikologis lain seperti : ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda.

#### c. Gejala Perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup dalam produktivitas, absensi, dan tingkat pengeluaran karyawan. Dalam kehidupan sehari-hari ketiga reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres. Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain (Margiati, 1999: 78-79):

- 1) Bekerja melewati batas kemampuan
- 2) Keterlambatan masuk kerja yang sering
- 3) Ketidakhadiran pekerjaan
- 4) Kesulitan membuat keputusan
- 5) Kesalahan yang sembrono
- 6) Kelalaian menyelesaikan pekerjaan
- 7) Lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri
- 8) Kesulitan berhubungan dengan orang lain
- 9) Kerisauan tentang kesalahan yang dibuat
- 10) Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan

#### 2.2.4 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Penyebab stress adalah faktor-faktor dalam kehidupan manusia yang mengakibatkan terjadinya respon stres. Penyebab stress dapat berasal dari berbagai aspek, baik dari kondisi fisik, psikologis, maupun sosial dan juga muncul pada situasi kerja, di rumah, dalam kehidupan sosial, dan lingkungan luar lainnya. Istilah stressor diperkenalkan pertama kali oleh Selye (dalam

Rice, 2002). Menurut Lazarus & Folkman (1986) stressor dapat berwujud atau berbentuk fisik (seperti polusi udara) dan dapat juga berkaitan dengan lingkungan sosial (seperti interaksi sosial). Pikiran dan perasaan individu sendiri yang dianggap sebagai suatu ancaman baik yang nyata maupun imajinasi dapat juga menjadi penyebab stress.

Secara umum faktor – faktor penyebab stress kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut (Dwiyanti, 2001:77-79):

- 1) Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stress akan cenderung muncul pada karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyaknya kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stress kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman, istri dan semacamnya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari teman sekerjanya (baik itu pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stress. Hal ini disebabkan oleh karena tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya.
- 2) Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stress kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stress kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pertumbuhan keputusan yang menyangkut dirinya.
- 3) Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang terbatas. Dengan terbatasnya waktu dalam mengerjakan

pekerjaan, mengakibatkan karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas agar sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.

4) Kurang perhatian mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering member tugas kepada bawahanya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai, sehingga jika karyawan harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, sedangkan keputusan diserahkan sepenuhnya pada atasan.

5) Ambiguitas peran. Agar menghasilkan kinerja yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.

6) Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).

7) Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima.

8) Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang tidak dilalui atau mutasi dari perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status perusahaannya berada di perusahaan pertama.

9) Konflik peran. Terdapat dua tipe konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada

karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

### 2.2.5 Pengukuran Stres Kerja

Indikator untuk mengukur stress kerja menurut Cooper (dalam Margiati, 2005:134) adalah kondisi pekerjaan, ambiguitas peran, faktor interpersonal, pengembangan karir, struktur organisasi dan hubungan antara rumah dan pekerjaan.

#### 1. Kondisi pekerjaan.

##### a. Lingkungan kerja.

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

##### b. *Overload* (Beban Kerja Berlebihan)

Sebenarnya *overload* ini dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan *overload* secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut, akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam "tegangantinggi". *Overload* secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit, sehingga menyita kemampuan teknis dan kognitif karyawan.

##### c. *Deprivational stress*.

*Deprivational stress* adalah kondisi pekerjaan yang tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi pegawai. Biasanya keluhan yang

muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial)

d. Pembagian waktu kerja

Pembagian waktu kerja kadang-kadang mengganggu ritme hidup pegawai sehari-hari, misalnya pegawai yang memperoleh jatah jam kerja berganti-ganti. Hal seperti ini tidak selalu berlaku sama bagi setiap orang yang ada yang mudah menyesuaikan diri, tetapi ada yang sulit sehingga menimbulkan persoalan.

e. Stres karena kemajuan teknologi (*technostres*).

*Technostres* adalah kondisi yang terjadi akibat ketidakmampuan individu atau organisasi menghadapi teknologi baru.

2. Ambiguitas peran.

Ada sebuah penelitian menarik tentang stres kerja yang menemukan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di perusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stres karena konflik peran. Mereka stress karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen. Kenyataan seperti ini mungkin banyak dialami pekerja di Indonesia, dimana perusahaan atau organisasi tidak mempunyai garis-garis haluan yang jelas, aturan main, visi dan misi yang seringkali tidak dikomunikasikan padaseluruh karyawannya. Akibatnya, sering muncul rasa ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

3. Pengembangan karir.

Setiap orang pasti mempunyai harapan-harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Bayangan akan kesuksesan karir, menjadi fokus perhatian dan penantian dari hari ke hari. Namun padakenyataannya, impian dan cita-cita mereka untuk mencapai prestasi dan karir yang baik seringkali tidak terlaksana. Alasannya bisa bermacam-macam seperti ketidakjelasan sistem pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan, atau karena tidak ada kesempatan lagi untuk naik jabatan.

#### 4. Faktor Interpersonal.

Faktor interpersonal yang dimaksudkan adalah kebutuhan akan kerjasama secara timbal balik antara karyawan dengan atasan atau dengan teman sekerja. Makin baik hubungan interpersonal seseorang maka makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya dan makin cermat mempersepsikan tentang orang lain dan diri sendiri, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung antara komunikannya. Titik sentral hubungan interpersonal adalah manusia yang tidak lepas dalam hubungan dan interaksi dengan orang lain. Hubungan interpersonal mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk memelihara harmoni, saling mempengaruhi, mengubah sikap perilaku, dan sebagainya. Hubungan interpersonal dapat memperlancar komunikasi dengan mengembangkan segi-segi positif dari tabiat manusia. Hubungan interpersonal yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah dan minat yang rendah dalam melakukan kerjasama dengan sesama karyawan.

#### 5. Struktur organisasi.

Gambaran perusahaan Asia dewasa ini masih diwarnai oleh kurangnya struktur organisasi yang jelas. Salah satu penyebabnya adalah karena perusahaan di Asia termasuk Indonesia, masih banyak

yang berbentuk *family business*. Kebanyakan bisnis-bisnis lain di Indonesia yang masih sangat konvensional dan penuh dengan budaya nepotisme, minim akan kejelasan struktur yang menjelaskan jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab. Tidak hanya itu, aturan main yang teralokasikan atau malah tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak sehat serta minimnya keterlibatan atasan membuat pegawai jadi stress karena segala sesuatu menjadi tidak jelas.

#### 6. Hubungan antara pekerjaan dan rumah

Rumah adalah sebuah tempat yang nyaman yang memungkinkan membangun dan mengumpulkan semangat dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan luar. Ketika tekanan menyerang ketenangan seseorang, ini dapat memperkuat efek stres kerja. Denise Proseau (dalam Rice, 1992) mengatakan kekurangan dukungan dari pasangan, konflik dalam rumah tangga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi stress dan karir.

Selain itu menurut Robbins (1996:225) teori yang dapat dijadikan indikator-indikator yang stress kerja dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

##### 1. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas yaitu stress kerja yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan. Item dari tuntutan tugas adalah :

- a. Emosi yang tinggi dalam pekerjaan.
- b. Menghabiskan seluruh waktu untuk bekerja setiap hari.
- c. Merasa lelah ketika bangun tidur dan harus menemui pekerjaan lagi.
- d. Dapat dengan mudah memahami bagaimana perasaan tentang segala sesuatu.

- e. Merasa menemui banyak rintangan seolah-olah mereka (orang-orang di sekitar) tidak mau menghargai keberadaan.
- f. Merasa orang-orang di sekitar mencela tentang beragam masalahnya.

## 2. Tuntutan peran

Tuntutan peran yaitu stres kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu. Pengukuran variabel tuntutan peran antara lain kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, perbedaan antara atasan dengan karyawan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan, disiplin ilmu yang berbeda-beda pada suatu bidang pekerjaan, keterbatasan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dan beban pekerjaan yang ditanggung karyawan. Item dari tuntutan peran adalah :

- a. Kekhawatiran bahwa pekerjaan sekarang meningkatkan emosi.
- b. Merasa sangat energik.
- c. Merasa frustrasi dengan pekerjaan.
- d. Merasa bekerja terlalu keras.
- e. Bekerja setiap hari dengan orang-orang menjadi sebuah tekanan tersendiri.
- f. Merasa sangat efektif dalam menyelesaikan masalah-masalah.
- g. Mengalami stres yang kronis/stres yang sangat tinggi dalam pekerjaan.
- h. Dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar melalui pekerjaan.

## 3. Tuntutan pribadi

Tuntutan pribadi yaitu stres kerja yang terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Pengukuran variabel tuntutan pribadi antara lain hubungan karyawan dengan supervisi, hubungan karyawan dengan rekan kerja, hubungan karyawan dengan



keluarga, pengawasan yang dilakukan oleh supervisi atau atasan dan keahlian yang dimiliki oleh supervisi. Item dari tuntutan pribadi adalah:

- a. Merasa berada di akhir perjalanan hidup.
- b. Menjadi jauh dengan orang-orang di sekitar sejak bekerja di posisi ini.
- c. Tidak cukup perhatian apa yang terjadi di sekitar.
- d. Bekerja dengan banyak orang, secara langsung meningkatkan stres.
- e. Dapat menciptakan suasana yang santai dengan orang-orang di sekitar.
- f. Merasa terhibur setelah bekerja dengan orang-orang di sekitar.
- g. Telah menyelesaikan banyak hal yang bernilai dalam pekerjaannya.
- h. Dalam pekerjaan ini menghadapi masalah emosional dengan sangat tenang.

#### 2.2.6 Dampak Stres Kerja

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya (Rice, 1999).

Menurut Gibson dkk (1996:363) menyatakan bahwa dampak dari stress kerja banyak dan bervariasi. Dampak positif dari stres kerja diantaranya motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan secara potensial berbahaya. Menurut Cox, dalam Gibson (1987 : 207) telah mengidentifikasi 5 jenis konsekuensi dampak stres yang potensial. Kategori yang disusun Cox meliputi :

1. Dampak Subyektif: Kecemasan, agresif, acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, masa kesepian.

2. Dampak Perilaku (Behavioral Effects): Kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa gugup.
3. Dampak Kognitif: Ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, rintangan mental.
4. Dampak fisiologis: Meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, tubuh panas dingin.
5. Dampak Organisasi: Keabsenan, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

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

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

#### **2.2.7 Strategi Manajemen Stress Kerja**

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Keith Davis & John W. Newstrom, (dalam Mangkunegara, 2002:157-158) yang mengemukakan bahwa "*Four approaches that involve employee and Management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and. personal wellness programs*".

#### 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 alam pikiran, menendorkan 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.

#### 3. Pendekatan melalui *biofeedback*

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

#### 4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinuu

memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologis Mangkunegara (2002: 158- 159) :

#### 1. Pola sehat

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stress tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

#### 2. Pola harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dengan pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Individu tersebut selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

#### 3. Pola patologis

Pola patologis adalah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stress, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu:

- a) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stress,
- b) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stress, dan
- c) meningkatkan daya tahan pribadi.

Dalam strategi pertama, perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber- sumber stress, mengembangkan - alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif.

Strategi kedua, dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor (melucu), istirahat dan sebagainya. Sedangkan dalam menghadapi reaksi emosional, adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan. Strategi ketiga, dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, berolahraga

secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistis.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu.

Gomes (2003:135), kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Pengertian kinerja oleh Munadar (2000:67) adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dessler (1993:73) kinerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya. Kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja

dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu (efisien) dan tingkat manfaat (efektif) menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan. Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Kinerja merupakan suatu tolak ukur atau standar untuk mengetahui hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi kerja.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

#### **1. Faktor Kemampuan**

- a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- b. Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian.

#### **2. Faktor Motivasi**

- a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

### 2.3.3 Pengukuran Kinerja Karyawan

John Minner pada Sudarmanto (2009:11) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan pengukuran dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- b. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya. Dikatakan individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Adapun untuk mengukur kinerja menurut Gomes (2005:142) sebagai berikut :

1. *Quantity of work* yaitu Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* yaitu Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* yaitu Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)



6. *Dependability* yaitu Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya

7. *Initiative* yaitu Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan, dan integritas pribadi.

#### 2.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh yang jelas antara stress dengan kinerja karyawan sudah banyak dikemukakan oleh beberapa ahli.


Richard Lazarus dalam Anwar (2003:11) mengemukakan bahwa Stres kerja merupakan suatu kondisi fisik atau psikis yang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik didalam maupun diluar pekerjaan, dan kondisi tersebut akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau mempengaruhi prestasi seseorang.

Robbins (2006) menyatakan bahwa Stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi sehingga pada saat inilah kinerja karyawan akan lebih baik. Namun, terlalu banyak stress menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala ke seseorang yang mengakibatkan kinerja menurun. Selain itu, stres pada tingkat sedang dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas stres yang berkelanjutan tersebut dapat meruntuhkan individu dan melemahkan sumber daya energinya.

Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa stress kerja merupakan salah satu yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu



pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress (Handoko, 2001:201-202), Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar di atas menyajikan model stress – kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan antara stress dan kinerja karyawan. Logika yang mendasari hubungan U-Terbalik ini adalah bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi. Pola U Terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stress sepanjang waktu, dan terhadap perubahan intensitas stress. Artinya, stres tingkat sedang-tinggi dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas stress yang berkelanjutan itu meruntuhkan individu itu dan melemahkan sumber daya energinya. Tingkat stress dalam tingkat sedang yang dialami secara terus menerus selama waktu yang panjang dapat mengakibatkan kinerja yang lebih rendah.

Stress kerja tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Stress dapat sangat membantu (fungsional) yang dapat menciptakan tantangan dan perasaan untuk selalu berprestasi dan berperan sebagai faktor motivator kritis yang akan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga dapat berperan salah (disfungsional) atau merusak kinerja seperti sering melakukan

kesalahan, moral yang rendah, bersikap masa bodoh dan absen tanpa keterangan (Hans Selye dalam Gibson dkk, 1996:339).

Pada tingkat stress ringan menimbulkan gejalastress yang berkonotasi positif seperti semangat bekerja keras, merasa senang dengan pekerjaannya itu dan semakin bertambah semangat. Sedangkan stress pada tingkat sedang ditandai dengan seperti mudah merasa cemas, bereaksi berlebihan terhadap suatu situasi, Merasa mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya, bersemangat dan penuh dorongan namun tanpa disadari cadangan energi semakin menipis, tidak bisa santai, merasa lega jika situasi berakhir. Sedangkan pada tingkat stress tinggi menimbulkan gejala seperti mudah marah dan agresif, tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat dalam pekerjaan, dan kesulitan masalah tidur (Agungpia, 2008)

Adapun beberapa penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan sebagai bukti dukungan empiris dalam penelitian ini diantara lain penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ismail Ramay dalam penelitiannya berjudul *Impact of Stress on Employees Job Performance : A Study on Banking Sector of Pakistan ( May, 2010)*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Stress Kerja dan Kinerja Karyawan secara signifikan mempunyai korelasi negatif yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa stress yang tinggi yang terjadi pada karyawan berdampak pada kinerja yang menurun. Sedangkan pada saat stress kerja rendah hingga sedang, dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan proporsional.

Yang kedua penelitian yang dilakukan oleh Laiba Dar, Anum Akmal, Muhammad Akram Naseem, Kashif Ud Din Khan dengan judul penelitian *Impact of Stress on Employees Job Performance in Business Sector of Pakistan (May, 2011)*. Hasil penelitiannya adalah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja, yang mana ketika terjadi stres, stres tersebut berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Yang ketiga penelitian yang dilakukan oleh Fouzia Ali, Ayesha Farouqi, Fatima Amn, Kawkab Yahya, Nabeela Idrees, Mehmooda Amjad, Maiam Ikhlq, Sadia Noreen, Asma Irfan. *Effect of Stress On Job Performance*. Dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Hukum Yerkes dan Dodson (1908) menyatakan bahwa tingkat stress sedang dapat meningkatkan kinerja individual. Semua dimensi stress kerja seperti fakto organisasi, beban kerja, factor individual mempunyai hubungan positif langsung dengan stress kerja sebagai variable independent.

Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Aasia Manzoor, Hadia Awan, Sabita Mariam yang berjudul *Investigating The Impact of Work Stress On Job Performance : A Study on Textille Sector of Faisalabad*. Dengan hasil penelitian Stress Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan textile Faisalabad mempunyai stress tinggi terutama disebabkan oleh kelebihan beban kerja dan jam kerja yang panjang.

Pada kenyataanya stress adalah hal yang manusiawi dan stress dapat dikendalikan agar tidak menurunkan kinerja karyawan. Pengaruh stress kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan dari semua teori diatas maka stress kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana apabila stress kerja ditingkatkan sampai tingkatan tertentu maka kinerja karyawan juga meningkat secara signifikan. Oleh karena itu dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut bahwa “Terdapat Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”