

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Stres kerja sering dialami oleh kebanyakan karyawan tapi secara sadar atau tidak itu dapat mempengaruhi performa karyawan dalam bekerja. Dalam perusahaan, bagian HRD (*Human Resource Departement*) atau personalia memiliki andil yang paling besar dalam memberikan perhatian yang khusus bagi karyawannya. Namun, sebelum membahas lebih lanjut, penulis akan membahas lebih dahulu mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia.

Berikut ini akan dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan Veithzal Rivai (2009) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Malayu S.P. Hasibuan (2006) 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 ini terdiri dari 6 unsur (6M) yaitu: *men*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat

MSDM yang merupakan terjemahan dari *men power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) 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. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.

Menurut Simamora (2004) manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Umar (2005) yaitu: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang

bertugas mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya”.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1981) terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajemen

a. Perencanaan (*Planning*)

“Planning means the determination in advance of personnel program that will contribute to goals established for the enterprise.”

Perencanaan berarti penentuan terlebih dahulu tentang program pegawai yang akan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

“The personnel manager must form an organization by designing the structure of relationships among jobs, personnel, and physical factors.” Manajer personalia (SDM) harus membentuk organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personil (pegawai), dan faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

“Getting people to go to work willingly and effectively.” Pada dasarnya pengarahan merupakan sebuah fungsi untuk membuat orang agar bersedia untuk bekerja serta efektif.

d. Pengendalian (*Controlling*)

“Regulating activities in accordance with the personnel plan, which in turn was formulated on the basis of an analysis of fundamental organization goals.” Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang bersangkutan dengan mengatur kegiatan sesuai dengan rencana kepegawaian, yang kemudian diformulasikan berdasarkan analisis tujuan pokok organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

“Obtaining of the proper kind and number of personnel necessary to accomplish organization goals.” Mendapatkan jenis dan jumlah dari karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

“Incrase of skill, through training, that is necesaary for proper job performance.” Peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk kinerja yang baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

“Adequate and equitable remuneration of personnel fot their contributions to organization objectives.” Imbalan yang layak dan adil untuk personil (pegawai) atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

“It is concerned with the attempt to effect a reasonable reconciliation of individual, and organizational interest.” Hal ini berkaitan dengan upaya untuk menyesuaikan tujuan individu dan kepentingan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

“The maintenance of willingness is heavliy affected by communication with employees. The physical contdition of the employee should be maintained, and health and safety.” Pemeliharaan kemauan (untuk bekerja) sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan karyawan. Kondisi fisik dari karyawan haruslah dipelihara dan kesehatan dan keamanan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

“The organization is responsible for meeting certain requirements of due process in separation, as well as assuring that the returned citizen is in as good shape as possible.” Organisasi bertanggung jawab untuk memenuhi persyaratan tertentu akibat proses pemutusan hubungan kerja, serta memastikan bahwa karyawan yang dikembalikan ke masyarakat dalam kondisi sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia dapat dipandang sebagai *asset* organisasi yang perlu diperhatikan penanganannya. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini

bertanggung jawab untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

2.2 Pengertian Stres

Menurut Charles D. Spielberg (Andini, 2005) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif dapat berbahaya. Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Secara umum stres kerja dikelompokkan menjadi stres individu dan stres organisasi, yaitu sebagai berikut :

a. Stres Individu

Meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individu lainnya.

b. Stres Organisasi

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

Menurut Ivancevick dan Matteson (Luthans, 2006:441) mendefinisikan stres yaitu : “Stres sebagai interaksi individu dalam lingkungan”.

Sedangkan menurut pendapat Greenberg dan Baron (2003) pengertian *stress* adalah hasil yang muncul dari pola emosi dan reaksi fisiologis akibat menghadapi tuntutan dari dalam dan luar organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa stres merupakan interaksi antara individu dan lingkungan untuk menghadapi kesempatan dan tantangan dari dalam maupun dari luar organisasi sehingga mempengaruhi pola emosi, reaksi fisiologis dan kondisi seseorang.

2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2008) mengemukakan stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut Beehr dan Newman (Luthans, 2006) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Soesmalijah Soewondo (Devi S, 2003) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan

dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

2.2.2 Sumber Terjadinya Stres

Menurut Carry Cooper (Jacinta F, 2002) menyatakan bahwa sumber stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan

- a. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.
- b. *Overload* dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan *Overload* secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah sehingga tidak dapat produktif dalam melakukan pekerjaan. *Overload* secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga membutuhkan kemampuan yang lebih untuk dikuasai karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. *Deprivational stress*. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

d. Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.

2. Konflik Peran

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

3. Pengembangan Karir

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

4. Struktur Organisasi

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

Suprihanto, dkk, (2003) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang

ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik.

Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja.

Sedangkan menurut Robbins (2001) menyebutkan bahwa sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stres antara lain :

1. Faktor Lingkungan

Dalam faktor lingkungan terdapat tiga hal yang dapat menimbulkan stres bagi karyawan yaitu ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan yang sangat cepat karena adanya penyesuaian terhadap ketiga hal tersebut membuat seseorang mengalami ancaman terkena stres. Hal ini dapat terjadi, misalnya perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan yang baru terhadap teknologi akan membuat keahlian seseorang dan pengalamannya tidak terpakai karena hampir semua pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat dan dalam waktu yang singkat dengan adanya teknologi yang digunakannya.

2. Faktor Individu

Pada dasarnya, faktor yang terkait dalam hal ini muncul dari dalam keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik pribadi dari keturunan.

Hubungan pribadi antara keluarga yang kurang baik akan menimbulkan akibat pada pekerjaan yang akan dilakukan karena akibat tersebut dapat terbawa dalam pekerjaan seseorang. Sedangkan masalah ekonomi tergantung dari bagaimana seseorang tersebut dapat menghasilkan penghasilan yang cukup bagi kebutuhan keluarga serta dapat menjalankan keuangan tersebut dengan seperlunya.

3. Faktor Organisasi

Didalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat menimbulkan stress yaitu *role demands*, *interpersonal demands*, *organizational structure* dan *organizational leadership*. Pengertian dari masing-masing faktor organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Role Demands* : Peraturan dan tuntutan dalam pekerjaan yang tidak jelas dalam suatu organisasi akan mempengaruhi peranan seorang karyawan untuk memberikan hasil akhir yang ingin dicapai bersama dalam suatu organisasi tersebut.
- b. *Interpersonal Demands* : Mendefinisikan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lainnya dalam organisasi. Hubungan komunikasi yang tidak jelas antara karyawan satu dengan karyawan lainnya akan dapat menyebabkan komunikasi yang tidak sehat. Sehingga pemenuhan kebutuhan dalam organisasi terutama yang berkaitan dengan kehidupan sosial akan menghambat perkembangan sikap dan pemikiran antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.
- c. *Organizational Structure* : Mendefinisikan tingkat perbedaan dalam organisasi dimana keputusan tersebut dibuat dan jika terjadi ketidak

jelasan dalam struktur pembuat keputusan atau peraturan maka akan dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam organisasi.

- d. *Organizational Leadership* : Berkaitan dengan peran yang akan dilakukan oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi. Karakteristik pemimpin menurut Robbins (2001) dibagi dua yaitu karakteristik pemimpin yang lebih mengutamakan atau menekankan pada hubungan yang secara langsung antara pemimpin dengan karyawannya serta karakteristik pemimpin yang hanya mengutamakan atau menekankan pada hal pekerjaan saja.

Keempat faktor organisasi di atas juga akan menjadi batasan dalam mengukur tingginya tingkat stres. Pengertian dari tingkat stres itu sendiri adalah muncul dari adanya kondisi-kondisi suatu pekerjaan atau masalah yang timbul yang tidak diinginkan oleh individu dalam mencapai suatu kesempatan, batasan-batasan, atau permintaan-permintaan dimana semuanya itu berhubungan dengan keinginannya dan dimana hasilnya diterima sebagai sesuatu yang tidak pasti tapi penting (Robbins, 2001).

2.2.3 Ambang Stres

Setiap orang memiliki batas toleransi terhadap situasi stres. Tingkat stres yang dapat diatasi oleh seseorang sebelum perasaan stres terjadi disebut sebagai ambang stres. Pada orang tertentu akan mudah sekali merasa sedih atau kecewa karena masalah yang sepele namun sebaliknya, beberapa orang justru bersikap dingin, tenang, dan santai. Hal ini disebabkan kepercayaan diri mereka atas

kemampuan untuk mengatasi stres. Mereka hanya merasa sedikit stres sekalipun sumber stres mereka besar.

Seperti telah diungkapkan diatas, setiap orang memiliki reaksi terhadap stres yang berbeda beda. Meyer Friedman dan Rosenman (Munandar, 2008) membedakan dua tipe karyawan dalam menghadapi stres kerja. Kedua tipe tersebut adalah:

a. Tipe A

Karyawan tipe A digambarkan sebagai karyawan yang memiliki derajat dan intensitas tinggi untuk ambisi, dorongan untuk pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*), kebersaingan (*competitiveness*) dan keagresifan. Karyawan tipe A memiliki paksaan untuk bekerja lebih, selalu bergelut dengan batas waktu, dan sering menelantarkan aspek-aspek lain dari kehidupan seperti keluarga, kejaran sosial (*social pursuits*), kegiatan-kegiatan waktu luang dan rekreasi

b. Tipe B

Orang tipe B merupakan mereka yang lebih dapat bersikap santai dan tenang (*easygoing*). Mereka menerima situasi yang ada dan bekerja dengan situasi tersebut dan bukan berkompetisi. Orang-orang seperti ini bersikap santai sehubungan dengan tekanan waktu, sehingga mereka cenderung kurang mempunyai masalah yang berkaitan dengan stres.

2.2.4 Konsekuensi Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres.

Akibat dari stres ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan berbahaya. Menurut Cox (2005) telah mengidentifikasi efek stres, yang mungkin muncul. Kategori yang disusun Cox meliputi :

1. Dampak Subjektif (*subjective effect*)

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

2. Dampak Perilaku (*Behavioral effect*)

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

3. Dampak Kognitif (*Cognitive effect*)

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

4. Dampak Fisiologis (*Physiological effect*)

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

5. Dampak Kesehatan (*Health effect*)

Sakit kepala dan *migrant*, dan sulit tidur.

6. Dampak Organisasi (*Organizational effect*)

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

Keenam jenis tersebut tidak mencakup seluruhnya. Kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stres. Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stres selalu menyebabkan dampak seperti yang disebutkan diatas.

2.2.5 Strategi Manajemen Stres

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampak yang negatif. Manajemen stres lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya 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 pendapat Keith Davis dan John W. Newstrom, (Munandar, 2001) 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 permainan (*game*), dan bercanda.

2) Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi kealam pikiran, merilekskan kerja otot, dan menenangkan emosi. Meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit.

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

2.2.6 Indikator Stres

Stres berat jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan depresi, tidak bisa tidur, makan berlebihan, terkena penyakit ringan, tidak harmonis dalam berteman, merosotnya efisiensi dan produktifitas, konsumsi alkohol berlebihan dan sebagainya.

Kehidupan saat ini dengan persaingan yang ketat bisa membuat orang mengalami stres, salah satu penyebabnya adalah beban pekerjaan yang semakin menumpuk. Adapun menurut Robbins (2006) beberapa indikator yang bisa dijadikan acuan untuk mengetahui stres yang disebabkan oleh pekerjaan, diantaranya :

a. Konflik peran (*role conflict*)

Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya :

1. Tidak memiliki cukup waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Beban tugas terlalu berat.
3. Ketidaksesuaian pekerjaan yang diberikan.

b. Beban Kerja

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan beban kerja meliputi :

1. Tingkat pekerjaan dapat membahayakan fisik.
2. Kondisi lingkungan pekerjaan yang tidak sehat.
3. Tingkat kecelakaan kerja yang sering terjadi.

c. Pengembangan Karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi :

1. Kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.
2. Kesempatan mendapatkan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan baru.

Pengembangan karir merupakan aspek-aspek sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kualitas dari pengembangan karirnya. Stres ini dapat terjadi jika pekerja merasakan kehilangan akan rasa aman terhadap pekerjaannya. Promosi yang dirasakan tidak sesuai yang secara umum disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara karir yang diharapkan dengan apa yang diperoleh selama ini atau juga tidak ada kejelasan perkembangan karir. Terbatasnya peluang karir tidak akan menimbulkan stres pada tenaga kerja yang tidak memiliki aspirasi karir.

d. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan

keterpaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya.

2.3 Definisi Kinerja

Kinerja adalah perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan pada sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Istilah kinerja sendiri merupakan tujuan dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Bernardin Russel (Sudarmanto, 2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Judith Gordon (Nawawi, 2006) Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mengukur kemampuan dan hasil yang telah dicapai seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dalam periode waktu tertentu.

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mathis dan Jackson (2002) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

Menurut Maluyu S.P. Hasibuan (2003,) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Veithzal Rivai (2006,) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dan kinerja tersebut merupakan salah satu indikator dari seberapa besar karyawan tersebut memberi kontribusi pada organisasi.

2.3.2 Karakteristik Karyawan yang memiliki Kinerja Yang Tinggi

Sebuah studi tentang kinerja menemukan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Mink (Raharjo, 2005) menyebutkan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, meliputi :

1. Berorientasi Pada Prestasi

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

2. Percaya Diri

Karyawan yang kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Pengendalian Diri

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.

4. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

5. Persisten

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti kerja, didukung oleh suasana psikologis, dan pekerja keras terus-menerus.

2.3.3 Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Hersey, Blanchard dan Johnson (Wibowo, 2014) merumuskan adanya tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan akronim ACHIVE yaitu : *Ability (Knowledge dan skill)*, *Clarity (Understanding atau role perception)* , *Help (Organizational support)*, *Incentive (Motivation atau willingness)*, *Evaluation (Coaching dan performance feedback)*, *Validity (Valid dan legal personnel practices)*, *Environment (Environmental fit)*.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dari seseorang karyawan, yaitu:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge + skill*).

2. Faktor motivasi

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

Sementara itu menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka

Kemampuan setiap individu harus disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, agar kinerja para individu dapat maksimal sehingga kualitas individu juga semakin meningkat.

2. Motivasi

Merupakan sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

3. Dukungan yang diterima

Dukungan dapat membuat seseorang semakin termotivasi pada hal yang sedang dikerjakannya. Hal ini juga berlaku pada individu tenaga kerja, semakin

banyak dukungan yang diterima oleh seorang individu tenaga kerja maka dapat dipastikan kinerjanya meningkat.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Keberadaan tempat bekerja menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan kerja seseorang. Jadi, tempat bekerja hendaknya disesuaikan dengan jenis pekerjaannya agar seorang individu tenaga kerja merasa nyaman.

5. Hubungan mereka dengan organisasi

Seorang individu tenaga kerja diharapkan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Hubungan yang baik akan membantu kinerja para individu tenaga kerja karena para individu akan merasa nyaman dan aman dalam bekerja.

Para pemimpin 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 produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu dan situasi kerja.

2.3.4 Tujuan penilaian kinerja

Menurut Larry D. Stout (Hessel Nogi, 2005:174) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun

suatu proses. Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan ada dua, yaitu :

1. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan *ratings* deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

2. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Kusriyanto (Mangkunegara, 2005) mendefinisikan “kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. Selanjutnya menurut Faustino Cadosa Gomes (Mangkunegara, 2005) mengatakan bahwa defenisi kerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”.

2.3.5 Indikator Kinerja

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas : Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
2. Kuantitas : Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Pelaksanaan tugas : Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat sesuai dengan waktu pelaksanaan tugas yang telah ditentukan.
4. Tanggung Jawab : Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Tanggung jawab dapat dilihat dari tingkat kehadiran atau absensi karyawan tersebut, kemampuan bekerja sama, dan inisiatif dalam menjalankan tugas tanpa menunggu perintah.

2.4 Penelitian Terdahulu

2.4.1 Tommy Meilitza (2009)

Tommy Meilitza melakukan penelitian mengenai stres kerja dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini dilakukan dengan sampel ditentukan dengan cara acak sebanyak 60

orang yang merupakan karyawan ATC Makassar Air Traffic Service Center PT. Angkasa Pura I, pada tahun 2009. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa faktor stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ATC MATSC. Secara Parsial faktor yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan ATC MATSC adalah faktor stres yang disebabkan oleh faktor individual.

2.4.2 Riyani Tahir (2007)

Riyani Tahir melakukan penelitian mengenai “Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Guru Sekolah Luar Biasa” Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 79 orang yang semuanya guru sebagai responden. Pengambilan sampel di Sekolah Luar Biasa Pembina Tingkat Provinsi Sulawesi Selatan.

Hasil penelitian yang diperoleh:

- a. Terdapat pengaruh langsung stress kerja terhadap kinerja
- b. Ada hubungan antara stres berdasarkan tiga faktor (faktor individual, organisasional, psikologis) dengan kinerja guru SLB.
- c. Hubungan positif dan signifikan antara stres kerja yang disebabkan oleh faktor individual terhadap kinerja guru SLB.

2.4.3 Andi Rafika Chandra Alida (2011)

Andi Rafika Chandra Alida (2011) Melakukan penelitian yang bertujuan menganalisis faktor situasional dan faktor individual secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Koko Jaya Prim dan mengetahui faktor yang paling signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

PT. Koko Jaya Prima. Sampel menggunakan metode *purposive* sampling yaitu dengan memilih langsung semua bagian *costumer service* dengan beberapa kantor cabang sebanyak 30 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Data dianalisis dengan regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS 15.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor situasional dan faktor individual secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT. Koko Jaya Prima sebesar 80.4%. Faktor yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Koko Jaya Prima adalah faktor individu sebesar 64.6%.

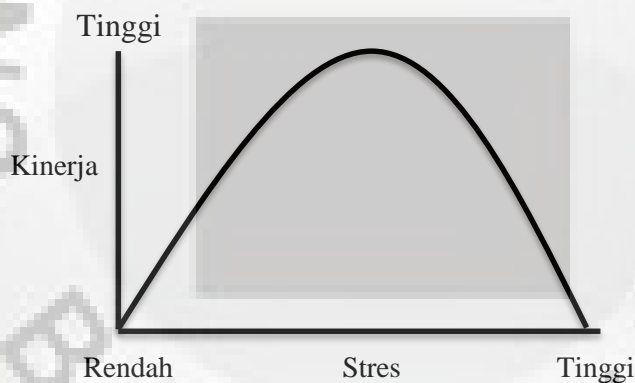
2.5 Teori Keterkaitan Antar Variabel Menurut Para Ahli

Stephen P Robbins-A.Judge (2008:377) dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkin kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus menerus dalam periode lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen. Meskipun stres bisa bermanfaat bagi kinerja seseorang karyawan.

Higgins (dalam Umar, 2005) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres dan kinerja, sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan U terbalik) yakni hukum Yerkes Podson (Mas'ud, 2004). Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dan kinerja (rendah-tinggi).

Pada kenyataannya Stres dapat bersifat membantu, meningkatkan, menyenangkan (*eustress*) dan dapat juga bersifat merusak, mengancam, mencemaskan (*Dysress*) (Munandar, 2008 : 375), sehingga stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu kinerja. Memang Stres pada tingkat tinggi (*Hyperstress*) akan berpengaruh pada kinerja, tetapi kinerja akan menurun sebagai akibat stres yang mengganggu pelaksanaan kinerja mereka.

Menurut Munandar (2001) hubungan antara stres dan kinerja di gambarkan sebagai bentuk U-terbalik. Hubungan ini secara umum dapat dijelaskan bahwa stres yang terlalu kecil akan dapat menimbulkan kerugian yang sama besar dengan stres yang terlalu besar. Dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Hubungan Antara Stres dan Kinerja

Sumber : Munandar,2001 .PIO. Halaman 375

Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, stres adalah suatu rangsangan yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya, bila stres

menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.

