BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukanlah merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengelola aktifitas-aktifitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh **Stoner (1994:14)** :

> **"Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".**

Sedangkan menurut **Hasibuan (2000:1)** :

> **"Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".**

Selain itu terdapat fungsi-fungsi manajemen, yaitu :

1. **Perencanaan *(planning)***

   Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. **Pengorganisasian *(organizing)***

   Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditujukan ke arah pencapaian tujuan.

3. **Menggerakan *(actuating)***

   Merupakan suatu tindakan menggerakan semua anggota kelompok sedemikian rupa agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. **Pengawasan *(controlling)***

   Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana di dalam proses tersebut melalui fungsi-fungsi manajerial, dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber

daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen bukan saja mengelola sumber manusia tetapi juga material, modal dan faktor produksi lainnya. Tetapi bagaimanapun juga, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang paling penting yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, maka konsekuensi dari semua itu adalah perlunya pengelolaan sumber daya manusia secara lebih baik agar diperoleh sumbangan yang berarti bagi kemajuan organisasi atau perusahaan.

Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh **Flippo (2002:5)** :

> **"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat".**

Sedangkan menurut **Hasibuan (2005:15)** :

> **"Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".**

Dari definisi-definisi tersebut kita menekankan pada kenyataan bahwa yang utama sekali kita kelola adalah manusia bukan sumber daya yang lainnya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

2.2.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2005 : 12)**, tenaga kerja manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

   Pengusaha adalah orang yang menginvestasikan modal untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

   Karyawan merupakan kekayaan utama ssuatu perusahaan, karena tanpa mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang lengkap harus mencakup fungsi manajemen dan operasional. Menurut **Flippo (2002:4)**, mengelompokan fungsi manajemen sumber daya manusia kedalam fungsi manajerial dan fungsi operasional :

1. Fungsi Manajerial *(management functional)*

   a. Perencanaan *(planning)*

      Perencanaan adalah penetapan terlebih dahulu tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya. Untuk manajer personalia perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tercapainya tinjauan perusahaan yang telah ditetapkan.

   b. Pengorganisasian *(organizing)*

      Hal ini dibentuk untuk menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang telah ditentukan. Dengan

penyusunan organisasi seorang manajer personalia dapat merencanakan struktur hubungan antara pekerjaan, pegawai, dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan *(directing)*

Setelah rencana dan organisasi tersusun maka fungsi ini sebagai pelaksanaanya memberitahukan kesalahan atau sanksi kepada karyawan sesuai prestasi kerja yang mereka capai.

d. Pengendalian *(controlling)*

Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi Operasional *(operational functional)*

a. Pengadaan *(procurement)*

Pengadaan adalah merumuskan dan mencari karyawan tepat untuk mengisi kesempatan kerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Fungsi ini terutama menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan *(development)*

Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka mampu menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan maksud agar karyawan baru mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya.

Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.

c. Kompensasi *(compensation)*

Kompensasi ini diartikan sebagai pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap karyawannya atas prestasi yang telah diberikan karyawan. Kompensasi ini dapat berupa gaji, upah, tunjangan dan sarana-sarana lainnya yang memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Intergrasi *(integration)*

Integrasi merupakan usaha untuk mempengaruhi karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan-tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan kerja.

e. Pemeliharaan *(maintenance)*

Fungsi ini mempermasalahkan bagaimana memelihara para karyawan sehingga karyawan betah dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat *labour turnover* yang rendah. Dua hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam memelihara karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f. Pemutusan *(separation)*

Merupakan aktivitas perusahaan untuk memberhentikan karyawannya atau melepaskan karyawan karena suatu hal. Biasanya pemutusan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau melampaui masa kerja karyawan yang telah ditentukan perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan merasa tidak puas dengan prestasi kerja atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Maksud dari semua kegiatan di atas yakni manajerial dan operasional adalah untuk membantu dalam menjelaskan sasaran dasar. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Agar manajemen sumber daya manusia diperhatikan, maka dapat kita lihat perannya menurut **Hasibuan (2005:15)** yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah seperti :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement dan job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right man on the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis yang diantaranya :
   a. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
   b. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi karyawan.
   c. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
   d. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa perlu adanya penetapan program tenaga kerja, pengaturan, serta pelaksanaan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas.

2.3 Stres Kerja

Stres kerja merupakan salah satu bagian dari fungsi SDM yaitu pemeliharaan (*maintenance*). Fungsi ini membahas bagaimana memelihara para karyawan sehingga karyawan betah dan mampu bekerja dengan baik diperusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal baik, salah satunya adalah tingkat *labour turnover* yang rendah. Dua hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam memelihara karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan. **(Flippo, 2002:4).**

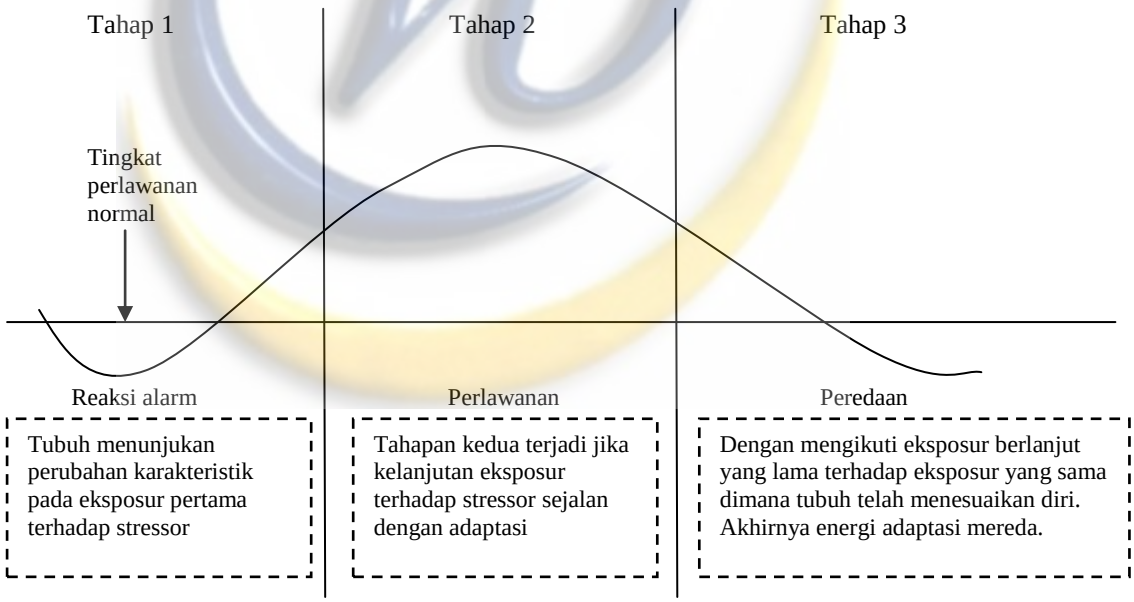
2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres yang positif, yang dikemukakan oleh Dr. Hans Selye **(Gibson, Vancevich, & Donnelly, 1996:204)** ialah *eustress* (dari kata yunani *eu*, yang berarti baik, sebagai *euphoria*) yang mendorong dalam pengertian positif. *Eustress* diperlukan dalam kehidupan kita. Dr. Hans Selye, pelopor riset tentang stres, menyusun konsep tanggapan psikolfisiologis terhadap stres. Selye menganggap stres sebagai tanggapan yang tidak khas terhadap setiap tuntutan terhadap organisme. Ia memberi nama ketiga fase reaksi pertahanan yang dibentuk seseorang jika terjadi stres sebagai *General Adaptation syndrom* (GAS). Selye menyebut reaksi pertahanan tersebut sebagai *general* (umum) karena penekanan menimbulkan dampak atas beberapa bagian dari tubuh; *adaptation* (adaptasi) menunjukan suatu rangsangan pertahanan yang dirancang untuk membantu tubuh menyesuaikan atau menanggulangi penekanan; dan *syndrom* (sindrom) menunjukan bahwa bagian-bagian reaksi yang terjadi lebih kurang bersamaan. Ketiga fase yang berbeda tersebut diacu sebagai peringatan, perlawanan, dan peredaan.

Tahap peringatan (*alarm stage*) adalah awal pengarahan dimana tubuh bertemu tantangan yang ditibulkan penekanan. Jika penekanan sudah dikenali, otak segera mengirim suatu pesan biokimia atau pesan biokimia ke seluruh sistem tubuh. Denyut jantung meningkat, tekanan darah menaik, pupil mata membesar, otot menegang dan sebagainya. Jika penekanan berlanjut, GAS maju ke tahap perlawanan. Tanda-tanda yang menunjukan tahap perlawanan mencakup kejenuhan, kecemasan, dan ketegangan. Orang tersebut sekarang sedang berjuang

melawan penekanan. Jika perlawanan terhadap penekan tertentu kuat selama periode ini, perlawanan terhadap penekan lain lemah. Seseorang hanya mempunyai sumber tenaga, konsentrasi, dan kemampuan terbatas. Individu sering lebih mudah sakit selama periode stres tersebut dibandingkan pada waktu-waktu lainnya. Tahap GAS terakhir ialah peredaan (*exhaustion*). Perlawanan yang panjang dan terus menerus terahadap penekan yang sama pada akhirnya mungkin menghabiskan kekuatan adaptif yang tersedia, dan sistem perlawanan terhadap penekan menjadi kendur. Ketiga tahap GAS itu disajikan dalam Gambar dibawah ini:

Gambar 2.1
***General Adaptation syndrom* (GAS)**



Sangat penting untuk selalu diingat, bahwa pengaktifan GAS menempatkan tuntutan yang luar biasa terhadap tubuh. Jelasnya, semakin lama ia bekerja, semakin usang dan rusak mekanisme psikofiologis. Tubuh dan otak mempunyai keterbatasan. Semakin sering seseorang mendapat ancaman, melawan, dan terkuras oleh pekerjaan, atau bukan pekerjaan, atau oleh interaksi

dari kegiatan tersebut, semakin cenderung orang yang bersangkutan menjadi jenuh, sakit, kuyu, dan berbagai konsekuesnsi negatif lainnya.

2.3.2 Jenis Stres

Stres merupakan suatu reaksi yang timbul akibat keterbatasan manusia dalam memenuhi kebutuhannya. Secara umum stres dapat disebabkan oleh faktor-faktor lingkungan tempat individu tersebut melakukan aktivitas.

Menurut **Quick dan Quick (2000)** dalam **Veithzal Rivai** dan **Dedi Mulyadi (2010:308)** mengkategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu :

1. *Eustress*, yaitu : 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*, yaitu : hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan desduktrif (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.

2.3.3 Gejala-Gejala Stres

Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami

beberapa gejala yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka. **(Veithzal Rivai dan Dedi Mulyadi, 2010:308).**

Gejala-gejala stres tersebut oleh **Stephen P.Robbins** dan **Timothy A.Judge (2008:375)** dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori umum yaitu :

1. Gejala Fisiologis

Gejala fisiologis merupakan gejala awal yang bisa diamati, terutama pada penelitian medis dan ilmu kesehatan. Stress cenderung berakibat pada perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya detak jantung dan pernafasan, peningkatan tekanan darah,timbulnya sakit kepala, serta yang lebih berat lagi terjadinya serangan jantung.

2. Gejala Psikologis

Dari segi psikologis, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal itu merupakan efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas. Namun bisa saja muncul keadaan psikologis lainnya, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, suka menunda-nunda. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempatkan dalam pekerjaan dengan tuntutan yang banyak dan saling bertentangan atau dimana ada ketidakjelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan , maka stres maupun ketidakpuasan akan meningkat.

3. Gejala Perilaku

Gejala stress yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, absensi, kemangkiran, dan tingkat keluarnya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan,merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Menurut **Braham (2001)** dalam **Veithzal Rivai** dan **Dedi Mulyadi (2010:309)**, gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini :

1. *Fisik*, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanyagangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.
2. *Emosional*, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-berubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
3. *Intelektual*, yaitu mudah lupa, kalau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka mlamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
4. *Interpersonal*, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada oranglain, senang mencari kesalahn orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi

seseorang di mana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan).

2.3.4 Sumber-Sumber Potensi Stres

Stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor di dalam maupun di luar pekerjaan yang merupakan sumber stres di tempat kerja. Sumber stres disebut juga stresor adalah suatu rangsangan yang dipersepsikan sebagai suatu ancaman dan menimbulkan perasaan negatif. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak tahu atau bahkan akan menolaknya. Bagaimanapun juga reaksi orang terhadap stres menentukan tingkat stres yang dialami.

Sumber-sumber potensi stres menurut **Keith Davis** dan **John W.Newstorm (2008:198)** yaitu :

10. Beban Kerja yang berlebihan, banyaknya tugas dapat menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan fisik maupun keahlian karyawan.
11. Tekanan atau desakan waktu, atasan seringkali memberikan tugas sesuai dengan target dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditetapkan atasan.
12. Kualitas supervisi yang jelek, seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya dibawah bimbingan sekaligus mempertanggung jawabkan kepada supervisor. Jika supervisor pandai (cakap) dan menguasai tugas

bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

13. Iklim politis, iklim politis yang tidak aman dapat mempengaruhi semangat kerja.

14. Wewenang untuk melaksanakan tanggungjawab, atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

15. Konflik dan ketidakjelasan peran, pada situasi seperti ini, orang memiliki harapan yang berbeda akan kegiatan seorang karyawan pada suatu pekerjaaan akibat adanya konflik dan ketidakjelasan peran dalam organisasi, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dia lakukan dan tidak dapat memenuhi semua harapan.

16. Perbedaan antara nilai perusahaan dan karyawan. Artinya, perbedaan ini mencabik-cabik karyawan dengan tekanan mental pada waktu suatu upaya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan nilai perusahaan dan karyawan. karyawan yang berorientasi pada prestasi juga dapat menimbulkan dorongan stres dengan menetapkan nilai dan tujuan mereka sendiri yang jauh melebihi apa yang sanggup mereka kerjakan dalam pekerjaan.

17. Perubahan Tipe, khususnya jika penting dan tidak lazim. Misalnya perubahan organisasi, perubahan peraturan atau kebijakan organisasi.

18. Frustasi, suatu akibat dari motivasi (dorongan) yang terhambat yang mencegah seseorang mencapai tujuan yang diinginkan sehingga berpengaruh terhadap pola kerja.

Cooper dan **Davidson (1999)** dalam **Veithzal Rivai** dan **Dedi Mulyadi (2010:313)**, membagi penyebab stres dalam pekerjaan menjadi dua, yaitu :

1. *Group stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerjasama antara karyawan, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama karyawan di dalam perusahaan.
2. *Individual stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe kepribadian seseorang, kontrol personal dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

2.3.5 Cara Mengatasi stres

Stres merupakan konsekuensi bagi seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaan. Sehingga stres kerja bagi seorang karyawan tidak akan bisa dihilangkan sama sekali, selama karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan mengurangi stres karyawan.

Menurut **Davis** dan **Newstrom (2008:202)**, ada beberapa strategi yang bisa dilakukan untuk mengurangi stres, antara lain :

1. *Meditasi,* mencakup pemusatan pikiran untuk menenangkan fisik dan emosi. Meditasi membantu menghilangkan stres duniawi secara temporer dan mengurangi gejala-gejala stres.
2. *Biofeedback*, suatu pendekatan yang berbeda terhadap suasana kerja yang mengandung stres. Dengan biofeedback orang dibawah bimbingan medis belajar dari umpan balik instrumen untuk mempengaruhi gejala stres seperti peningkatan detak jantung atau sakit kepal yang keras.
3. *Personal Wellness,* kecenderungan terhadap program pemeliharaan preventif bagi personal wellness yang didasarkan pada riset obat perilaku. Dokter spesialis dapat merekomendasikan perubahan gaya hidup seperti pengaturan pernafasan, pelemasan otot, khayalan positif, pengaturan menu, dan latihan yang memungkinkan karyawan menggunakan lebih dari potensi penuhnya.

Menurut **Stephen P. Robbins** dan **Timothy A. Judge (2008:378)** terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengatasi stres yaitu :

1. *Pendekatan Individual*. Seorang karyawan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mengurangi stres. Strategi individual yang terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olah raga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial.
2. *pendekatan Organisasional*, beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan tuntutan peran dikendalikan oleh manajemen.

Dengan sendirinya, faktor-faktor tersebut dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang bisa manajemen pertimbangkan meliputi : seleksi personel, penempatan kerja yang lebih baik, pelatihan, pentapan tujuan yang realistis,pendesaianan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan dalam komunikasi organisasi, penyelenggaraan program-program kesejahteran perusahaan.

2.3.6 Dampak Stres Kerja

Pada umumnya stres kerja lebih bnyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustasi dan sebagainya **(Rice, 2000)**. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain diluar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Bagi perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teraliensi, hingga *turnover* **(Greenberg & Baron, 2000; Quick & Quick, 2000)**.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik pada suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Secara umum yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Tujuan dari peningkatan kinerja ini adalah untuk mengatur dan memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang penting, mengingat manusialah yang mengelola modal, sumber alam, teknologi sehingga dapat memperoleh keuntungan darinya.

Berikut adalah definisi-definisi tentang kinerja karyawan menurut beberapa para ahli yaitu:

> Menurut **veithzal Rivai (2005:309) :**
>
> **"kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".**

> Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67)** menyatakan bahwa :
>
> **"Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".**

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2005:105) :**

"Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia sesuai dengan perannya dan tanggung jawab yang di bebankan kepadanya. Kinerja merupakan suatu tingkat kemajuan seorang karyawan atas hasil dari usahanya untuk meningkatkan kemampun secara positif dalam pekerjaannya.

2.4.2 Indikator-Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut **Bernadin (2003)** adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

   Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen sumber daya manusia, dan perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya individu karyawan mampu mengkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan.

Beberapa definisi penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut **Tb. Sjafri Mangkuprawira (2004:223) :**

"Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang".

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2009:69)** menyatakan bahwa :

"Penilaian kinerja karyawan (kinerja) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya".

Menurut **Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002:81) :**

"Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan".

Dari berbagai pendapat diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penilian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai hasil pekerjaan yang dibebabnkan kepada karyawan.

2.4.4 Metode Penilaian Kerja

Aspek penting dari suatu sistem penilaian kinerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Standar yang telah ditetapkan tersebut harus mempunyai nilai komparatif yang dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan banyak metode secara garis besar menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja (2005: 204)** metode penilaian kinerja dikelompokan menjadi dua kategori yaitu:

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilain perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan karyawan. metode ini terdiri dari:

1. *Rating Scale*

Rating scale yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, pada standar-standar untuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, dan hasil kerja secara umum.

2. *Checklist*

checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar untuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilaian memeriksa apakah karyawan sudah memenuhi atau melakukannya. Standar itu seperti karyawan hadir dan pulang tepat waktu,karyawan bersedia untuk lembur, patuh pada atasan, dan lainnya.

3. *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja.

4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku (*Behaviorally An-Chored Rating Scale "BARS*")

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*Behaviorally An-Chored Rating Scale "BARS*") adalah penilaian yang dilakuakan dengan menspesifikan unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu.

5. Observasi dan tes unjuk kerja

Observasi dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes dilapangan.

6. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakuakan dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan kerja lainnya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan, pemberian poin, dan membandingkan dengan karyawan lain.

2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan

Metode penilaian yang berorientasi pada masa depan diartikan dengan penilaian akan potensi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode ini terdiri dari:

1. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk diri sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan aspek–aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

2. *Management By Objective* (MBO)

Management By Objective (MBO) merupakan sebuah program manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan saran-saran yang dicapainya.

3. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang

berkaitan dengan pelaksanaanya pekerjaan seperti kemampuan intelektual, dan motivasi.

4. *Assessment Centre*

Assessment centre atau pusat penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya. Proses pelaksanaanya dilakuakan dengan interview, tes psikologi , pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan menstimulasi pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kelemahan, dan potensi seseorang.

Dalam proses penilaian kinerja, masalah siapa yang menilai merupakan suatu masalah pokok dalam proses dalam proses penilaian.Menurut **John J. W. Neuner** yang dikutip oleh **Marihot AMH Manullang** dalam bukunya **"Manajemen Personalia" (2006:139),** memberi tiga kemungkinan mengenai siapa yang mengadakan penilaian, yaitu:

1. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian.
2. Penilaian kinerja oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian karyawan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman karyawan yang bersangkutan.

2.4.5 Kendala-kendala Penilaian Kerja

Rancangan sistem penilaian kinerja sering menyebabkan tantangan atau kendala. Menurut **Tb. Sjafri Mangkuprawira *"Manajemen Sumber daya Manusia Strategik"* (2004:226)** tantangan itu meliputi:

1. Kendala Legal

   Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi yang tidak sah atau tidak legal, harus terpercaya dan absah. Objektif dan dilindungi hukum.

2. Bias Penilaian

   Bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat. Bias sering terjadi ketika penilai tidak lepas dari unsusr emosional pada saat mereka menilai kinerja karyawan. Bentuk-bentuk bias meliputi:

   1. *Hallo Effect*

      Bias ini terjadi ketika opini personal penilaian terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

   2. Kesalahan Kecenderungan Sentral

      Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif, mereka mendistrosi penilaian untuk membuat setiap karyawan dalam kondisi rata-rata.

3. Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. sebaliknya bias ketegasan hati adalah para penilai begitu keras dalam mengevaluasi kinerja karyawan kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kerja tidak jelas.

4. Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya.

5. Prasangka Personal

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok atau kelas orang dapat mendistrosi penilaian yang orang terima.

2.5 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian mengenai "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Interbis Sejahtera Palembang" yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Theresia Sunarni dan Veni Isnanti (2007). Berdasarkan hasil analisis regresi berganda (*Multiple Regression*), dari hasil pengolahan diperoleh bahwa untuk hipotesis pertama, kedua, dan ketiga didapat simpulan bahwa H_1 diterima, artinya stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (tingkat signifikan 0,000<0,05). **(Jurnal Teknik industri, 2007).**

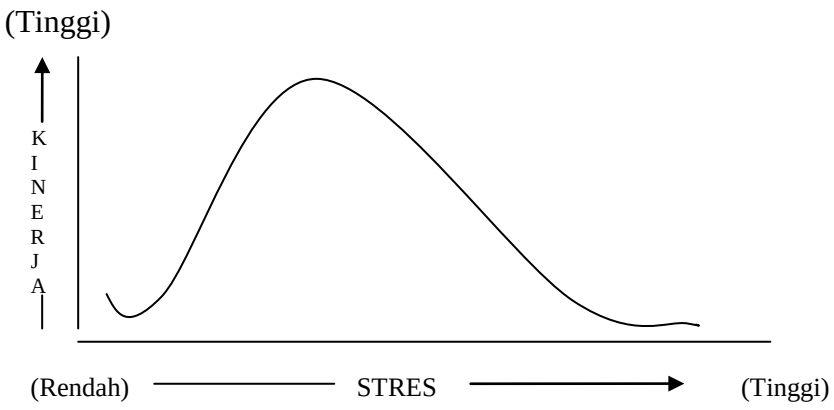
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Theresia Sunarni dan Veni Isnanti (2007), penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh stres kerja

terhadap kinerja yang akan dilakukan pada perusahaan lainnya. Adapun teori yang menjelaskan tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja seperti yang dijelaskan oleh **Robbins (2007:801)** stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi, pada saat itulah individu sering melakukan tugasnya dengan baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Tetapi terlalu banyak stres menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang, yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah.

Kinerja yang tinggi juga diperoleh jika seorang karyawan tersebut di dalam lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja memiliki disiplin yang tinggi. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pula, maka dengan tanggung jawab tersebut seorang karyawan akan berdisiplin dalam mengerjakan tugas atau beban yang diberikan kepadanya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dengan karyawan yang rajin bekerja dan disiplin akan mengakibatkan kinerja mereka meningkat dan pada akhirnya perusahaan akan mudah mencapai tujuan secara maksimal.

Gambar 2.2

Kurva Pengaruh Stres Kerja Terhadap kinerja Karyawan



Sumber: T. Hani Handoko (2001:202)

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Apabila kinerja meningkat, maka perusahaan akan dapat mencapai tujuan atau hasil yang maksimal.