BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Stres Kerja

Masalah-masalah yang dapat memicu terjadinya stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, khususnya dalam kegiatan operasional perusahaan dimana terjadi proses interaksi antara karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Dalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu membahas pengertian/definisi stres secara umum.

2.1.1 Definisi Stres

Menurut Spielberger (dalam Handoyo, 2001 : 63) dikatakan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang secara langsung dan tidak langsung dapat melibatkan seseorang, misalnya obyek-obyek dalam suatu lingkungan atau stimulus yang secara obyektif dapat membahayakan lingkungan atau seseorang. Stres juga bisa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan, yang berasal dari lingkungan eksternal atau dari luar diri seseorang.
Cooper-Straw (2000 : 8-15) mengemukakan bahwa gejala stres pada seseorang dapat dilihat secara fisik, perilaku, watak dan kepribadian, yaitu berupa tanda-tanda sebagai berikut:

1. Fisik

Nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, badan terasa panas, otot-otot tegang, pencemaran terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.

2. Perilaku

Perasaan tidak percaya diri, bingung, cemas, sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, merasa gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreativitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.

3. Watak dan Kepribadian

Sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, sifat cemas menjadi lekas panik, sikap kurang percaya diri menjadi rawan, dan karakter penjengkel / pemarah menjadi emosi yang meledak-ledak.

Sedangkan gejala stres di tempat kerja, yaitu meliputi:

1. Kepuasan kerja rendah
2. Kinerja yang menurun
3. Semangat dan energi menjadi hilang
4. Komunikasi tidak lancar
5. Pengambilan keputusan selalu mengalami kegagalan

6. Kreativitas dan inovasi kurang


Semua yang disebutkan di atas perlu dilihat dalam hubungannya dengan kualitas kerja dan interaksi normal individu sebelumnya.

Sedangkan menurut Braham (dalam Handoyo, 2001 : 68), gejala stres yang terjadi pada seseorang dapat dilihat secara fisik, emosional, intelektual dan interpersonal, yaitu berupa tanda-tanda seperti berikut ini:

1. Fisik

   Sulit tidur (insomnia), jam tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar (sembelit), adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, kehilangan energi (lemas), tekanan darah tinggi (di atas normal), bahkan bisa mengalami serangan jantung.

2. Emosional

   Marah-marah, mudah tersinggung (sensitif), gelisah dan cemas berlebihan, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain, mudah bermusuhan dan mudah menyerang, serta mengalami kelesuan mental.
3. Intelektual

Mudah lupa (pelupa), pikiran kacau, daya ingat menurun, sulit berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja tapi tidak fokus.

4. Interpersonal

Akuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan sangat mudah menyalahkan orang lain.

Dari beberapa uraian diatas, penulis menyimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang juga mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan atau tindakan melebihi kemampuannya, agar dapat menyesuaikan dirinya terhadap suatu tuntutan yang terjadi dalam lingkungan eksternalnya. Sedangkan kadar stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan terjadi perkembangan berbagai macam gejala stres yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja mereka.
2.1.2. Definisi Stres Kerja


Luthans (dalam Yulianti, 2000 : 10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, juga sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu yang berbeda-beda dalam menghadapinya.

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan efisiensi di dalam pekerjaan.
Dampak dari stres kerja tersebut karyawan menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi yang tidak stabil, ketegangan pada proses berfikir dan lemahnya kondisi fisik individu, yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja karyawan.


Sedangkan Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan, dimana hasil yang diperoleh sangatlah penting namun tidak dapat dipastikan hasil sesuai dengan yang direncanakan atau tidak (Robbins dalam Dwiyanti, 2001 : 75).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian
karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjanya, yang kemungkinan terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dalam ketidakseimbangan itu dapat rnempengaruhi daya tahan stres seorang karyawan.

Salah satu definisi stres kerja yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah pengertian stres kerja menurut Veithzal Rivai (2005 : 516), yaitu stres sebagai suatu istilah yang payung yang menaungi tekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, anxiety, kemurungan dan hilang daya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan.

2.1.3. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja (eksternal) dan faktor personal (internal) dalam Dwiyanti (2001 : 75). Faktor lingkungan kerja sebagai faktor eksternal dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal sebagai faktor internal bisa berupa tipe kepribadian individu, peristiwa / pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga, dimana pribadi atau individu itu sendiri berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang
ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor personal secara pribadi
ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres.

Stres yang terlampau berat dapat mempengaruhi seseorang dalam
menghadapi lingkungan. Menurut Veithzal Rivai (2005 : 516), pemahaman
mengenai stres kerja, yang juga dijadikan acuan bagi penelitian ini, dapat
dilakukan dengan mengetahui terlebih dahulu sumber potensial penyebab stres
kerja, diantaranya adalah:

a. Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota
organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya secara
bersama-sama, atau menjalankan kegiatan secara bersama-sama namun mereka
mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda-beda, sehingga
memicu terjadinya konflik dalam pekerjaan.

b. Beban Kerja yang Tinggi

Beban Kerja yang tinggi adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan
pada banyak pekerjaan / tugas yang harus dikerjakan dan diselesaikan, namun
tidak memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan tersebut.

c. Waktu Kerja

Waktu Kerja adalah saat dimana pekerja dituntut untuk menyelesaikan
tugas / pekerjaan sesuai dengan waktu atau jadwal yang sudah ditentukan oleh
perusahaan.
d. Karakteristik Tugas

Karakteristik Tugas adalah berbagai macam atribut yang melekat pada tugas / pekerjaan, yang mencirikan karakter satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lainnya dan sangat yang dibutuhkan oleh pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya. Contohnya adalah otonomi, identitas tugas, dan umpan balik.

e. Dukungan Kelompok

Dukungan Kelompok adalah suatu keadaan dimana terdapat perasaan senasib sepenanggunggungan antar rekan kerja, dimana adanya sikap saling mendukung dan men-support satu sama lain demi mencapai target pekerjaan yang ingin dicapai. Dukungan kelompok yang rendah tentu saja dapat memicu kondisi stres bagi sesama rekan kerja.

f. Pengaruh Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting. Seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat besar terhadap aktivitas kerja di perusahaan. Hal tersebut dapat mengakibatkan tekanan yang lebih besar bagi beban pekerjaan, atau bahkan dapat mengurangi tekanan atau stres dalam pekerjaan, tergantung bagaimana karakter pemimpin itu sendiri.

Pendapat lain seperti dikatakan oleh Dwiyanti (2001 : 77-79), bahwa secara umum penyebab munculnya stres dapat dikelompokkan sebagai berikut:
1. Tidak adanya dukungan sosial

Stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun dari lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moril) dari pihak di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, orang tua, mertua, anak, teman dan yang lainnya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi di lingkungan pekerjaan, khususnya dalam pembuatan keputusan

Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya. Misalnya mengalami mutasi pekerjaan ke posisi yang tidak diinginkan atau tidak sesuai dengan kemampuan dan skill karyawan.
3. Pelecehan seksual

Yaitu kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan semacamnya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau bahkan sentuhan secara fisik dari lawan jenis. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warganya (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin antara pria dan wanita cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya, Baron dan Greenberg (dalam Margiati, 2001: 72).


5. Manajemen yang tidak sehat.

Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfekionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa, sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atas yang selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa / kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang tidak akan memiliki keleluasaan dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres, Minner (dalam Margiati, 2001 : 73).

6. Tipe kepribadian

Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah cenderung ambisius dan sering terburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dan satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (khususnya terhadap apa yang diraihnya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non-kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mereka merekrut pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cepat, walaupun hasilnya tidak selalu bagus, namun di sisi lain perusahaan akan
memiliki karyawan yang beresiko mengidap sakit jantung, Minner (dalam Margiati, 2001 : 73).

7. Peristiwa/pengalaman pribadi

Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, misalnya kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau mengalami kegagalan dalam melanjutkan pendidikan, kehamilan yang tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah hukum (pelanggaran), perpindahan tempat tinggal, dan lain sebagainya. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini, menurut Baron dan Greenberg (dalam Margiati, 2001 : 73).

Sedangkan Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 2001 : 73) mengatakan bahwa stres kerja disebabkan oleh:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak

Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.

2. Supervisor yang kurang pandai

Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan dan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor.
Jika seorang supervisor yang pandai dan menguasai tugas bawahannya, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan


4. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai

Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi dahulu dengan atasan, bahkan kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

5. Ambiguitas peran

Agar menghasilkan performance yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan dan scope serta tanggungjawab 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 karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).

7. Frustasi

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

8. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum

Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang di lalui atau dimutasikan ke perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.

9. Konflik peran

Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi 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 jabatan. 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.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal (tidak produktif) atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia adalah digunakan untuk bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Berdasarkan penelitian Hurrel (dalam Munandar, 2001 : 381-401), faktor-faktor di pekerjaan yang dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori besar (lihat Gambar 2.1) yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, serta struktur dan iklim organisasi:

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Termasuk dalam kategori ini adalah Tuntutan Fisik dan Tuntutan Tugas. Tuntutan Fisik misalnya faktor kebisingan. Sedangkan Tuntutan Tugas mencakup kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya.

a. Tuntutan Fisik:

Kondisi fisik lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap psikologis seorang tenaga kerja. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit stres (stressor). Suara bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran kita, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis kita. Kondisi

b. Tuntutan Tugas


2. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa masalah. Kurang baiknya fungsi peran juga
merupakan salah satu pemicu stres, yaitu meliputi konflik peran dan ketaksaan peran (role ambiguity).

a. Konflik Peran

Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:

- Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dengan tanggung jawab yang ia miliki
- Tugas-tugas yang harus dilakukan menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya
- Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan kerja, bawahan, atau dari orang lain yang dinilai penting bagi dirinya
- Pertentangan antara nilai-nilai dan keyakinan pribadi sewaktu melaksanakan tugas

b. Ketaksaan Peran

Jika seorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, sehingga tidak mampu merealisasikannya sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan peran meliputi ketidakjelasan dari saran dan tujuan kerja, diantaranya:

- Kesamaan tentang tanggung jawab
- Ketidakjelasan tentang prosedur kerja
- Kesamaan tentang harapan dari pekerjaan
- Ketidakpastian tentang output / produktivitas kerja

29
Menurut Kahn dkk (dalam Munandar, 2001 : 392), stres yang timbul karena ketidakjelasan sasaran akhirnya mengarah pada ketidakpuasan pekerjaan, kurang memiliki kepercayaan diri, rasa tak berguna, rasa harga diri menurun, depresi, motivasi rendah untuk bekerja, peningkatan tekanan darah dan detak nadi, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

3. Pengembangan Karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:

- Peluang untuk menggunakan ketrampilan jabatan sepenuhnya
- Peluang mengembangkan ketrampilan yang baru
- Penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir

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

a. Job Insecurity

Perubahan-perubahan lingkungan menimbulkan masalah baru yang dapat mempunyai dampak pada perusahaan. Reorganisasi dirasakan perlu untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik. Sebagai akibatnya ialah adanya pekerjaan lama yang hilang dan adanya pekerjaan yang baru. Dapat terjadi bahwa pekerjaan yang baru memerlukan ketrampilan yang baru pula. Setiap reorganisasi menimbulkan ketidakpastian pekerjaan, yang merupakan sumber pemicu stres yang potensial.
b. Over and Under-promotion

Setiap organisasi industri mempunyai proses pertumbuhan masing-masing. Ada yang tumbuhnya cepat dan ada yang lambat, ada pula yang tidak tumbuh atau setelah tumbuh besar mengalami penurunan, organisasi menjadi lebih kecil. Pola pertumbuhan organisasi industri berbeda-beda. Salah satu akibat dari proses pertumbuhan ini ialah tidak adanya kesinambungan dari mobilitas vertikal dari para tenaga kerjanya. Peluang dan kecepatan promosi tidak sama setiap saat.

Dalam pertumbuhan organisasi yang cepat, banyak kedudukan pimpinan memerlukan tenaga, dalam keadaan sebaliknya, organisasi terpaksa harus memperkecil diri, tidak ada peluang untuk mendapatkan promosi, malahan akan timbul kecemasan akan kehilangan pekerjaan. Peluang yang kecil untuk promosi, baik karena keadaan tidak mengizinkan maupun karena dilupakan, dapat merupakan pembangkit stres bagi tenaga kerja yang merasa sudah waktunya mendapatkan promosi.

Sedangkan stres yang timbul karena over-promotion memberikan kondisi beban kerja yang berlebihan serta adanya tuntutan pengetahuan dan ketrampilan yang tidak sesuai dengan bakatnya.

4. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah di dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan
ketaksaan 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 perasaan diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya, menurut Kahn dkk (dalam Munandar, 2001: 395).

5. Struktur dan Iklim Organisasi

Faktor stres dalam kategori ini adalah terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada support sosial. Kurangnya peran serta atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan produktivitas, dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.

6. Tuntutan dari Luar Organisasi/Pekerjaan

Kategori pemicu stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.
7. Ciri-ciri Individu

Menurut pandangan interaktif dari stres, stres ditentukan pula oleh individunya sendiri, sejauh mana ia melihat segala situasinya sebagai kondisi yang penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis, dan dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman masa lalu, keadaan kehidupan dan kecakapan (antaralain inteligensi, pendidikan, pelatihan, pembelajaran). Dengan demikian, faktor-faktor pengubah dalam diri individu berfungsi sebagai faktor pemicu stres yang cukup potensial. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimanapada, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pemicu stres yang potensial, diantaranya adalah:

a. Kepribadian

Mereka yang berkepribadian introvert bereaksi lebih negatif dan menderita ketegangan yang lebih besar daripada mereka yang berkepribadian extrovert. Kepribadian yang flexible (orang yang lebih terbuka terhadap pengaruh dari orang lain, sehingga lebih mudah mendapatkan beban yang berlebihan) mengalami ketegangan yang lebih besar dalam situasi konflik, dibandingkan dengan mereka yang berkepribadian rigid.

b. Kecakapan

Kecakapan merupakan variabel yang ikut menentukan stres tidaknya suatu situasi yang sedang dihadapi. Jika seorang pekerja menghadapi masalah
yang ia rasakan tidak mampu ia pecahkan, sedangkan situasi tersebut mempunyai arti yang penting bagi dirinya, situasi tersebut akan ia rasakan sebagai situasi yang mengancam dirinya sehingga ia mengalami stres. Ketidakmampuan menghadapi situasi menimbulkan rasa tidak berdaya. Sebaliknya jika merasa mampu menghadapi situasi orang justru akan merasa ditantang dan motivasinya akan meningkat.

c. Nilai dan Kebutuhan

Setiap organisasi mempunyai kebudayaan masing-masing. Kebudayaan yang terdiri dari keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang menunjang organisasi dalam usahanya mengatasi masalah-masalah dalam adaptasi eksternal dan internal. Para tenaga kerja diharapkan berperilaku sesuai dengan norma-norma perilaku yang diterima dalam organisasi.
Gambar 2.1

Model Stres dalam Pekerjaan

Lingkungan Pekerjaan

- Intrinsik dalam Pekerjaan
  - Tuntutan Fisik
  - Tuntutan Tugas

- Peran dalam Organisasi
  - Konflik Peran
  - Ketaksamaan Peran

- Pengembangan Karir
  - Kepastian Pekerjaan
  - Kepincangan Status

Hubungan dalam Pekerjaan
- Hubungan antar Tenaga Kerja
- Struktur dan Iklim Organisasi

Lingkungan Diluar Pekerjaan
- Keluarga
- Masyarakat

INDIVIDU
- Kepribadian
- Kondisi Tubuh
- Ciri-ciri

GEJALA FISIKAL
- Tekanan Darah
- Diare

GEJALA PSIKOLOGI
- Kecemasan
- Ketidaktegasan

GEJALA PERILAKU
- Peminum

GEJALA ORGANISASI
- Absensi Tinggi

Mental Ill-Health

*) Modifikasi dari Cooper, C.L (dalam Munandar, 2001: 380)
Faktor organisasional yang menjadi sumber atau mempengaruhi stres cukup banyak jumlahnya, beberapa diantaranya yang penting dan telah sering diteliti adalah sebagai berikut:

1. **Role Ambiguity and Role Conflict** (kekaburan peran dan konflik peran)

   *Role ambiguity* atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat (*Brief et al.* dalam Nimran, 2002 : 89). Karenanya kekaburan peran adalah bersifat pembangkit stres sebab ia menghalangi individu untuk melakukannya tugasnya dan menyebabkan timbulnya perasaan tidak aman dan tidak menentu. Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut:

   (a) Tidak jelas benar apa tasknya tujuan peran yang dimainkannya
   (b) Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya
   (c) Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan darinya
   (d) Tidak memahami benar peranan dari pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan secara keseluruhan

Di lain pihak, *role conflict* atau konflik peran didefinisikan oleh *Brief et al.* (dalam Nimran, 2002 : 90) sebagai “*The incongruity of expectations associated with a role*”. Jadi, konflik peran itu adalah adanya ketidakcocokan antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Secara lebih spesifik, *Leigh et al.* (dalam Nimran,
menyatakan bahwa “Role conflict is the result of an employee facing the inconsistent expectations of various parties or personal needs, values, etc.” Artinya, konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut:

(a) Mengerjakan hal-hal yang tidak perlu
(b) Terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan)
(c) Mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh pihak yang lain
(d) Menerima perintah / permintaan yang bertentangan
(e) Mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan di mana instruksi dalam organisasi tidak dipatuhi.

Kahn et al. (dalam Nimran, 2002 : 98) menemukan bahwa kekaburan peran berhubungan negatif dengan kesehatan fisik dan psikis. Para peneliti ini melaporkan bahwa individu yang mengalami kekaburan peran yang tinggi cenderung merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan melaporkan tekanan pekerjaan yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang rendah kekaburan perannya atau dalam arti perannya lebih jelas.
2. *Work Overload* (kelebihan beban kerja)


2.1.4. Dampak Stres Kerja Pada Perusahaan

Rendall Schuller (dalam Rini, 2002: 3) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut peneliti ini, stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecemasan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunkan tingkat produktivitas

2.1.5. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan


(a) bekerja melewati batas kemampuan

(b) keterlambatan masuk kerja yang sering

(c) ketidakhadiran dalam pekerjaan

(d) kesulitan membuat keputusan
(e) kesalahan yang sembrono

(f) kelalaian menyelesaikan pekerjaan

(g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri

(h) kesulitan berhubungan dengan orang lain

(i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat

(j) menunjukkan gejala fisik seperti reaksi pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit dan radang pernafasan.

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox (dalam Handoyo, 2001 : 67-68) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu:

1. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresif, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.

2. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik di rumah, ditempat kerja atau di jalan.

3. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman.
4. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

2.1.6. Hubungan antara Stres, Motivasi, dan Kinerja

Gambar 2.2

Hubungan antara Stres, Motivasi, dan Prestasi (Kinerja)

*) Sumber: Suprihanto, dkk (2003:64)
Dari *Gambar 2.2* tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang manajer (pimpinan) tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stres yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi.

2.1.7. Strategi Manajemen Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulanginya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan peningkatan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang
muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja.

Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berawal dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya keterampilan (khususnya keterampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dan dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 2001: 76).

Suprihanto dkk (2003: 63-64) 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 mendorong 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. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu Pendekatan Individu dan Pendekatan Organisasi.
1. Pendekatan Individual

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental. Secara umum strategi
manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Margiati, 2001: 77-78), antara lain:

1. **Strategi Penanganan Individual**

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

   a. **Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif.**

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

   b. **Melakukan relaksasi dan meditasi.**

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

Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya (Baron & Greenberg dalam Margiati, 2001 : 78).

2. Strategi-strategi Penanganan Organisasional.

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol penekan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung.

Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibilitas, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.
b. Memperkaya desain tugas-tugas

Dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan akan hasil-
hasil.

c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional.

Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambisius dari apa yang dia kerjakan. Sebuah strategi klarifikasi peran yang spesifik memungkinkan seseorang mengambil sebuah peranan menemukan sebuah catatan ekspektansi dari masing-masing pengirim peran. Catatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ekspektansi vokal seseorang, dan banyak perbedaan akan secara terbuka didiskusikan untuk mengklarifikasi ketidakjelasan dan negoisasi untuk memecahkan konflik
d. Rencana pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling.

Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karir dan pengembangan pekerja mercka. Individu dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan slrtegi karir sendiri.


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 of ten 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: bennam game, dan bercanda.
2. Pendekatan melalui meditasi.
   Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15 - 20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus. Karyawan yang beragama Islam biasa melakukannya setelah shalat Dzuhr melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.
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 kontinyu 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 patologis (Mangkunegara, 2002 : 158-159):
1. Pola sehat

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres 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 keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan 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 stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, (a) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, (b) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan (c) meningkatkan daya tahan pribadi.

Dalam strategi pertama, perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif, memanfaatkan umpan balik dan sebagainya. 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 (meluca), 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 keterampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistis.
2.2 MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003 : 41).

2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja


Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002 : 93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang
menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sehingga motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (drive arousal). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002: 94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Faktor-faktor dominan yang menjadi sumber motivasi meliputi:

a. Harapan untuk Berprestasi

Semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, maka hasil kerja yang dicapai akan semakin tinggi, hal tersebut berdasarkan pada kemampuan, pengalaman dan kesungguhan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Kesempatan Berkembang

Seorang pekerja memiliki hak dan kelayakan untuk mengembangkan dirinya dalam berkarya di setiap perusahaan yang mempekerjakannya. Namun semua itu bergantung pada prestasi kerja yang dimiliki oleh individu dan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan tempatnya bekerja.

c. Upah/Gaji

Bagi seorang pekerja, gaji bisa memberikan arti yang sangat mendalam, karena dapat mempengaruhi tingkat kehidupan pekerja yang bersangkutan dengan orang-orang di sekitarnya maupun keluarganya. Oleh karena itu, upah atau gaji dapat dikatakan sebagai pendorong atau niat seseorang untuk bekerja.

53
Selain itu, gaji juga dapat dikatakan sebagai ukuran bagi tingkatan atau level pekerjaan seseorang jika dihubungkan dengan *prestige* seseorang.

d. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian dan sikap seseorang. Karena dengan melakukan pelatihan, seorang pekerja akan dapat mengatasi ketidakmampuannya dalam menghadapi pekerjaan. Sehingga dari situ dapat dilihat apakah orang tersebut mampu mengatasi keadaan atau kondisi terdesak yang akan muncul sewaktu-waktu pada saat dia melakukan pekerjaannya.

e. Komunikasi

Komunikasi adalah hal yang sangat penting dalam dunia pekerjaan, karena seseorang yang mampu untuk berkomunikasi dengan rekan kerja, atasan maupun bawahannya, akan mampu mengatasi situasi atau kondisi sesulit apapun dalam dunia pekerjaan yang digelutinya.
**2.2.2 Teori Motivasi Kerja**

*a. Teori Kebutuhan (Maslow's Model)*

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang dapat dilihat pada **Gambar 2.4**.
1. **Kebutuhan fisiologis** (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat / tidur, kebutuhan biologis (bagi yang sudah menikah tentunya). Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhiannya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. **Kebutuhan aktualisasi diri**, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri.

Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan individu
untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

b. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

\[ M = f ( R \& C ) \]

\[ M = \text{Motivasi} \]

\[ R = \text{Reward (penghargaan) - primer/sekunder} \]

\[ C = \text{Consequens (Akibat) - positif/negative} \]

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003: 35-37).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis reinforcement ada empat, yaitu: (a) positive reinforcement (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) negative reinforcement (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar
atasan mengomel terus - menerus; (c) extinction ( peredaan ), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) punishment, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. Reward adalah pertukaran ( penghargaan ) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan untuk penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol ( bintang ) dan penugasan yang menarik.

c. Teori Harapan (Expectacy Theory)

Salah satu teori yang berkaitan dan menjadi acuan untuk penelitian ini adalah The Expectancy Theory atau Teori Pengharapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom (dalam Winardi, 2002: 109-110), yang menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika “Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya”.

Masih menurut Vroom (dalam Winardi, 2002: 109-110) bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional
jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut, yaitu ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya, agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Motivasi - Ekspektansi x Instrumen x Valensi \( (M = E \times I \times V) \)

Gambar 2.5

**Istilah-istilah Ekspektansi dipandang dari sudut Perspektif Manajerial**

*) Sumber: Schermerhon et al (dalam Winardi, 2002 : 110)

Selain teori ekspektasi diatas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

\[ M = \{(E - P)\} \{\{P - O\} V\} \]
Penjelasannya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (Expectation)

P = Prestasi (Performance)

O = Hasil (Outcome)

V = Penilaian (Value)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal The Expectacy Model yang menyatakan bahwa “Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaian” (lihat Gambar 2.6).

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang seorang manajer harus dapat (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:32-34):

1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.


d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2003 : 52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (goal-setting theory) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (performance) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (acceptance), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dilakukan dengan baik.

Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi. Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan, di
mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik, diperlihatkan dalam Gambar 2.6 dan 2.7:

Gambar 2.6
Model Ekspektansi

*) Sumber: Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2003 : 33)
2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 2003 : 20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor penuas (motivation factor) yang disebut dengan satisfier atau intrinsic motivation dan faktor pemelihara (maintenance factor) yang disebut dengan disatisfier atau extrinsic motivation. Faktor penuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong
seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang tersebut (kondisi intrinsik), antara lain:

1. Prestasi yang diraih (achievement)
2. Pengakuan orang lain (recognition)
3. Tanggungjawab (responsibility)
4. Peluang untuk maju (advancement)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (the work it self)
6. Kemungkinan pengembangan karir (the possibility of growth)

Sedangkan faktor pemelihara (maintenance factor) disebut juga hygiene factor merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut dissatisifer (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikuasalkisasikan ke dalam faktor ekstinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.
2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja bagi Kinerja Karyawan

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai / diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003: 16-17).

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Sedangkan sebaliknya jika seseorang memiliki motivasi kerja yang rendah, maka akan
menghasilkan kinerja yang buruk bagi dirinya yang secara langsung akan berdampak buruk pula bagi kelangsungan hidup perusahaan.

2.3 KINERJA


2.3.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As’ad, 2001 : 47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah “successfull role achievement” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As’ad, 2001 : 46-47). Dari batasan tersebut As’ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 2003 : 33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Vroom (
dalam As'ad 2001 : 48 ), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “level of performance”. Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “like dan lislike” dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan -keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 2000 : 21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. Rating Scale, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.


6. Metode ranking, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 2003: 34-35) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. **Penyesuaian kompensasi.**

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. **Keputusan penempatan.**

Promosi, mutasi atau demosi biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu dan antisipasinya.

4. **Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.**

Prestasi kerja atau kinerja yang buruk mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. **Perencanaan dan pengembangan karir.**

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. **Mendeteksi penyimpangan proses staffing.**

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. **Melihat ketidakakuratan informasional.**

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
Bergantung pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. **Mendeteksi kesalahan dalam desain pekerjaan.**

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan pertanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa pada kesalahan-kesalahan tersebut.

9. **Menjamin kesempatan kerja yang adil.**

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. **Melihat tantangan-tantangan eksternal.**

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

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 produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As’ad, 2001 : 49), yaitu faktor individu dan situasi kerja.
Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 2003 : 39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. **Variabel individual, terdiri dari:**
   
a. Kemampuan dan ketrampilan mental dan fisik
   
b. Latar belakang keluarga, tingkat sosial, penggajian
   
c. Demografis umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. **Variabel organisasional, terdiri dari:**
   
a. Sumber daya
   
b. Kepemimpinan
   
c. Imbalan
   
d. Struktur
   
e. Desain pekerjaan.

3. **Variabel psikologis, terdiri dari:**
   
a. Persepsi
   
b. Sikap
   
c. Kepribadian
   
d. Belajar
   
e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Mc Cormick (dalam Srimulyo, 2003 : 40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:
1. **Variabel individual**, meliputi sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. **Variabel situasional**
   a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyiniran, temperatur, dan ventilasi)
   b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 2003 : 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, serta kepemimpinan
   b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic

Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Sebagai acuan dalam penelitian ini, ada sebuah teori yang dikemukakan oleh Cascio (2003 : 77) bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas yang dilaksanakan oleh seseorang, baik secara individu maupun
kelompok dalam suatu organisasi yang hasilnya dapat dinikmati bersama, sehingga dapat diukur kualitas dan kuantitas pekerjaannya apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah:

a. Efektivitas

Bila suatu tujuan tertentu dalam pekerjaan akhirnya dapat dicapai dengan baik sesuai dengan target dan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka kegiatan atau aktivitas tersebut dikatakan berjalan dengan Efektif.

b. Efisien

Apabila hal yang telah dicapai dalam suatu pekerjaan dan dapat menghasilkan kepuasan bagi semua pihak karena telah mencapai target dan tujuan yang diharapkan dengan waktu yang ditentukan perusahaan ditambah lagi dengan beban yang seminimal mungkin, maka hal tersebut dapat dikatakan Efisien.

c. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas dan Tanggung Jawab adalah bila semua anggota organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga beban kerja dan wewenang yang dilimpahkan pada seseorang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan yang disandangnya tidak akan tumpang tindih.

d. Disiplin
Ketaatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat dia bekerja, yang berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan apabila yang bersangkutan melanggar perjanjian yang tentu saja merugikan perusahaan.

e. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas seseorang dengan adanya dorongan yang dicurahkan dalam bentuk ide dan perbuatan yang positif dan bermanfaat bagi perusahaan dan lingkungan tempatnya bekerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka dalam penelitian ini kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan metode Checklist.

2.3.3. Penggunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan lain. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan karyawan. Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan
mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi sangat tidak menyenangkan.

Gambar 2.8
Peran Bertentangan dalam Penilaian Kinerja

PENGUNAAN ADMINISTRATIF:
- Kompensasi
- Promosi
- Pemberhentian
- Pengurangan
- PHK

PENGUNAAN PENGEMBANGAN:
- Mengidentifikasi Kekuatan
- Mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan
- Perencanaan pengembangan
- Pembinaan dan perencanaan Karir

PENILAIAN KINERJA

*) Sumber: Mathis RL & Jackson JH (2002: 83)