

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. (Gary Dessler, 2003: p2).

Sedangkan menurut pendapat Veithzal Rivai dan Ella Jauvani dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan" (2009: p1) , Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran keuangan, maupun kepegawaian.

Definisi Manajemen sumber daya manusia menurut pendapat Mathis dan Jackson (2006: p3) merupakan perancangan sistem formal dari suatu organisasi, yang digunakan untuk memastikan keefektifan dan keefisienan dari kemampuan karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi.

Kemudian menurut Dessler (2005: p2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Dan menurut Hasibuan (2007: p111) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia atau pengelolaan sumber daya manusia berarti penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana

yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia merupakan manajemen yang mengatur dan mengurus proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian Sumber Daya Manusia (tenaga kerja) di sebuah perusahaan sesuai dengan visi perusahaan tersebut agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

2.1.2 Pengertian Kompensasi

Handoko mengatakan bahwa, "Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi (Handoko, 2003, p:30)". Dan dari sinilah dapat dikatakan bergerak dari keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka manusia bekerja dengan menjual tenaga, pikiran serta waktu yang mereka miliki kepada perusahaan tempat mereka bekerja dengan mengharapkan imbalan atau kompensasi.

Masih menurut Handoko, "Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2003, p:114-118)". Jadi melalui kompensasi karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kepuasan, kinerja serta dapat meningkatkan kebutuhan hidup mereka.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan" (2009, p:741), Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Menurut Hasibuan, " Kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan (Hasibuan, 2002, p:35)". Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya.

Jadi kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan, baik uang, barang atau sebagainya sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka pada perusahaan. Kompensasi juga menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang bekerja pada suatu perusahaan, karena dengan kompensasi tersebut para karyawan dapat memenuhi dan meningkatkan kebutuhan hidup mereka.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Mondy (2003, p:442) , bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. Financial compensation (kompensasi finansial)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. Direct Financial compensation (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbetuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta memiliki jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepekati pembayarannya.

b. *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tidak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

b. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Non-financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial berkaitan dengan pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. *Non-financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*), pembagian kerja (*job sharing*).

2.1.2.2 Asas Kompensasi

Tahapan Utama dalam pemberian kompensasi ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Kedua asas dalam pemberian kompensasi adalah:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konstitusi. Jadi di dalam hal ini, bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah/hak untuk setiap karyawan.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang ditentukan karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur yang layak adalah relatif, penerapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi. (Hasibuan, 2002).

2.1.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antaramajikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.3 Pengertian Stres

Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2006: p441) mendefinisikan stres sebagai interaksi individu dengan lingkungan. Sedangkan menurut Charles D. Spielberger dalam Handoyo (2001: p63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya.

Di dalam situs wikipedia tertulis pengertian dari stres adalah suatu kondisi dinamis saat seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Stres>).

Definisi stres merupakan sebagai suatu istilah payung yang merangkumi tekanan, beban, konflik, kelelahan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, anxiety, kemurungan dan hilang daya (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani 2009: p1008).

Berdasarkan pendapat Luthans (2006: p440-441) stres dianggap sebagai istilah yang negatif. Stres dianggap disebabkan oleh sesuatu yang buruk atau disebut dengan bentuk *distress* (stres yang buruk). Tetapi ada juga sisi stres positif dan menyenangkan yang disebabkan oleh hal yang baik atau disebut dengan bentuk *eustres*. Istilah ini diciptakan

pelopor penelitian stres dari bahasa Yunani, eu, yang berarti baik. Gambaran menarik lainnya mencakup dua jenis energi tegang, adalah keadaan stres yang dikarakterisasikan dengan tekanan dan kecemasan konstan, dan stres tenang, adalah stres dengan aliran bebas yang dikarakterisasikan dengan sedikit ketegangan otot, keadaan pikiran yang waspada, perasaan badan yang tenang, intelegensi kreatif, vitalitas fisik, dan rasa senang yang meningkat. Dengan kata lain stres dapat dipandang dengan cara yang berbeda dan dideskripsikan sebagai kata yang paling tidak tepat dalam kamus ilmiah. Kata stres juga dibandingkan dengan kata "sin" : "keduanya adalah kata pendek yang bersifat emosional yang digunakan untuk mengacu pada sesuatu yang perlu dijelaskan dengan banyak kata".

Menurut uraian diatas, jadi stres merupakan suatu kondisi negatif yang dialami oleh seseorang, karena adanya tekanan, beban, ketegangan, konflik, kecemasan, kelelahan yang dapat disebabkan oleh pengaruh dari luar ataupun dari dalam orang tersebut.

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut pendapat Veithzal Rivai dan Ella Jauvani dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan" (2009: p1008) Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

*"Work stress is an individual's response to work related environmental stressors.
Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioural*

reaction" (Selye, dalam Beehr, et al., 1992: 623) berdasarkan definisi di atas, stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

Beehr dan Newman dalam Luthans (2006: p441) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Sedangkan dalam bukunya, Robbins (2003: p187) memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Menurut Posner dan Leitnor dalam Arden (2006: pp10-11), ada dua faktor penting dalam hal apakah stres dialami sebagai tak terkendali atau sebagai dapat dikuasai. Jika stres anda dapat diramalkan dan dapat dikendalikan, kemungkinannya adalah anda akan menyesuaikan diri secara menyenangkan terhadap stres. Jika sebaliknya anda akan merasa tidak berdaya. Meskipun pekerjaan anda pada hakekatnya penuh dengan stres, itu tidak perlu membuat anda kewalahan. Tetapi bila seorang pekerja kehilangan rasa kendali dan kondisinya menjadi tidak dapat diramalkan, stresnya menjadi terlalu sulit untuk ditanggulangi.

Dari uraian stres di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan sesuatu yang negatif yang dapat diakibatkan karena adanya tekanan, beban dan konflik serta adanya ketimpangan antara karakteristik kepribadian karyawan baik sifat ataupun sikap

mereka dengan aspek-aspek pada pekerjaannya, hal ini dapat terjadi dalam semua kondisi pada saat mereka bekerja.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Ada beberapa faktor yang menyebabkan stres kerja, antara lain disebabkan oleh :

1. Adanya tugas atau beban yang terlalu banyak

Menurut Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999:73), 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.

Menurut Everly & Girdano (dalam Munandar, 2001:384-389) menambahkan kategori lain dari beban kerja, antara lain yaitu:

a. Beban kerja kuantitatif

- Beban berlebih kuantitatif

Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stress pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ialah desakan waktu, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Pada saat-saat tertentu, dalam hal tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Namun, bila desakan waktu menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih kuantitatif.

- Beban terlalu sedikit kuantitatif

Beban kerja terlalu sedikit kuantitatif juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Pada pekerjaan yang sederhana, dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari, sebagai hasil dari terlampau sedikitnya tugas yang harus dilakukan, dapat menghasilkan berkurangnya perhatian. Hal ini, secara potensial membahayakan jika tenaga kerja gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

b. Beban kerja kualitatif

- Beban berlebih kualitatif

Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manusia makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk. Kemajemukan pekerjaan yang harus dilakukan seorang tenaga kerja dapat dengan mudah berkembang menjadi beban berlebihan kualitatif jika kemajemukannya memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi produktif, tetapi menjadi destruktif. Pada titik tersebut kita telah melewati kemampuan kita untuk memecahkan masalah dan menalar dengan cara yang konstruktif. Timbullah kelelahan mental dan reaksi-reaksi emosional dan fisik. Penelitian menunjukkan bahwa kelelahan mental, sakit kepala, dan gangguan-gangguan pada perut merupakan hasil dari kondisi kronis dari beban berlebih kualitatif.

- Beban terlalu sedikit kualitatif

Beban terlalu sedikit kualitatif merupakan keadaan dimana tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan ketrampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya

secara penuh. Beban terlalu sedikit disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja. Tenaga kerja akan merasa bahwa ia "tidak maju-maju", dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan ketrampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar, 2001:387).

2. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan.

Menurut Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999:73), karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.

3. Konflik peran.

Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif; (c) Konflik peran pribadi, dimana konflik ini terjadi di dalam diri para karyawan.

4. Frustrasi

Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya

promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima.

5. Hubungan dalam Pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksamaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya (Kahn dkk, dalam Munandar, 2001:395).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab stres kerja antara lain adalah adanya tugas atau beban yang terlalu banyak, terbatasnya waktu dalam melakukan pekerjaan, konflik peran, frustrasi, hubungan dalam pekerjaan yang kurang baik. Hal ini dapat menurunkan kinerja para karyawan yang tentunya dapat menghambat pencapaian tujuan dari organisasi.

2.1.3.3 Gejala Stress yang ada di Tempat Kerja

Sweeney dan Mcfarlin (2002: p253) menyebutkan beberapa gejala stress yang ada di tempat kerja, yang antara lain adalah :

1. Kepuasan kerja yang rendah.
2. Kinerja yang menurun.
3. Semangat dan energi menjadi hilang.
4. Komunikasi yang tidak lancar.
5. Pengambilan keputusan jelek.
6. Kreatifitas dan inovasi kurang

7. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

Terry Beehr dan John Newman (dalam Rice, 1999) mengkaji ulang beberapa kasus stres pekerjaan dan menyimpulkan tiga gejala dari stres pada individu, yaitu:

1. Gejala psikologis

Berikut ini adalah gejala-gejala psikologis yang sering ditemui pada hasil penelitian mengenai stres pekerjaan :

- Kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung
- Perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian)
- Sensitif dan *hyperreactivity*
- Memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi
- Komunikasi yang tidak efektif
- Perasaan terkucil dan terasing
- Kebosanan dan ketidakpuasan kerja
- Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi
- Kehilangan spontanitas dan kreativitas
- Menurunnya rasa percaya diri

2. Gejala fisiologis

Gejala-gejala fisiologis yang utama dari stres kerja adalah:

- Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular
- Meningkatnya sekresi dari hormon stres (contoh: adrenalin dan noradrenalin)

- Gangguan gastrointestinal (misalnya gangguan lambung)
- Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
- Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis (*chronic fatigue syndrome*)
- Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada
- Gangguan pada kulit
- Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot
- Gangguan tidur
- Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker

3. Gejala perilaku

Gejala-gejala perilaku yang utama dari stres kerja adalah:

- Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan
- Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas
- Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan
- Perilaku sabotase dalam pekerjaan
- Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda-tanda depresi
- Meningkatnya kecenderungan berperilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi
- Meningkatnya agresivitas, vandalisme, dan kriminalitas
- Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman
- Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri

- Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas.

2.1.3.4 Dampak Stres Kerja pada Karyawan

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya (Rice, 1999). Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, kurang mampu berkonsentrasi.

Sedangkan Arnold (1986) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, *performance*, serta mempengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Dan bagi perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teralienasi, hingga *turnover* (Greenberg & Baron, 1993; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1993).

Dan menurut Luthans (2006 :p456) berdasarkan penelitian diindikasikan tingkat kesulitan, sifat tugas yang dikerjakan, disposisi psikologis dan neurotisme mungkin mempengaruhi hubungan antara stres dan kinerja. Masalah karena tingkat stres yang tinggi dapat ditunjukkan secara fisik, psikologis, atau perilaku individu.

2.1.3.5 Pendekatan Sres Kerja

Terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani 2009: pp1008-1009).

a. Pendekatan individu meliputi:

- Meningkatkan keimanan;
- Melakukan meditasi dan pernapasan;
- Melakukan kegiatan olah-raga;
- Melakukan relaksasi;
- Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga;
- Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

b. Pendekatan perusahaan meliputi:

- Melakukan perbaikan iklim organisasi;
- Menyediakan sarana olah raga;
- Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik;
- Melakukan analisis dan kejelasan tugas;
- Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan;
- Melakukan restrukturisasi tugas;
- Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2006, p:279) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Dan biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001: p34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Dan masih menurut Hasibuan (2003 :p94) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Barry Cushway (2002 : p1998) "Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan". Sedangkan menurut Veizal Rivai (2004 : p309) mengemukakan kinerja adalah : " Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : p78), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". Kemudian masih menurut Mathis (2006 : p113) terdapat tiga

faktor utama yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Jadi kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan dari suatu pekerjaan dimana waktunya telah ditetapkan sebelumnya atau selama periode waktu tertentu. Atau dapat juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan Secara psikologis

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : p82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, Robert L. Mathis dan John H. Jackson menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan disuatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitaspekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Sedangkan menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan berasamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*) adalah tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.
6. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan penilaian kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

2.1.4.3 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

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.

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 mengidentifikasi 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 tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa

tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002: pp81-83).

Penggunaan penilaian kinerja bagi karyawan menurut (Mathis R.L & Jackson J.H 2002: p83) ada 2, antara lain yaitu :

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang.

2.1.5 Hubungan antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Simamora (2004) juga mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan

pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka.

Menurut Prawiro Sentono, 1999 kinerja karyawan akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian. Kompensasi menjadi penting bagi karyawan karena dengan adanya kompensasi maka para karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan apa yang telah disepakati serta kompensasi tersebut diberikan dengan tepat waktu, maka hal tersebut dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Apabila para karyawan tersebut bekerja dengan lebih baik, tentunya kinerja merekapun akan menunjukkan kenaikan yang baik pula.

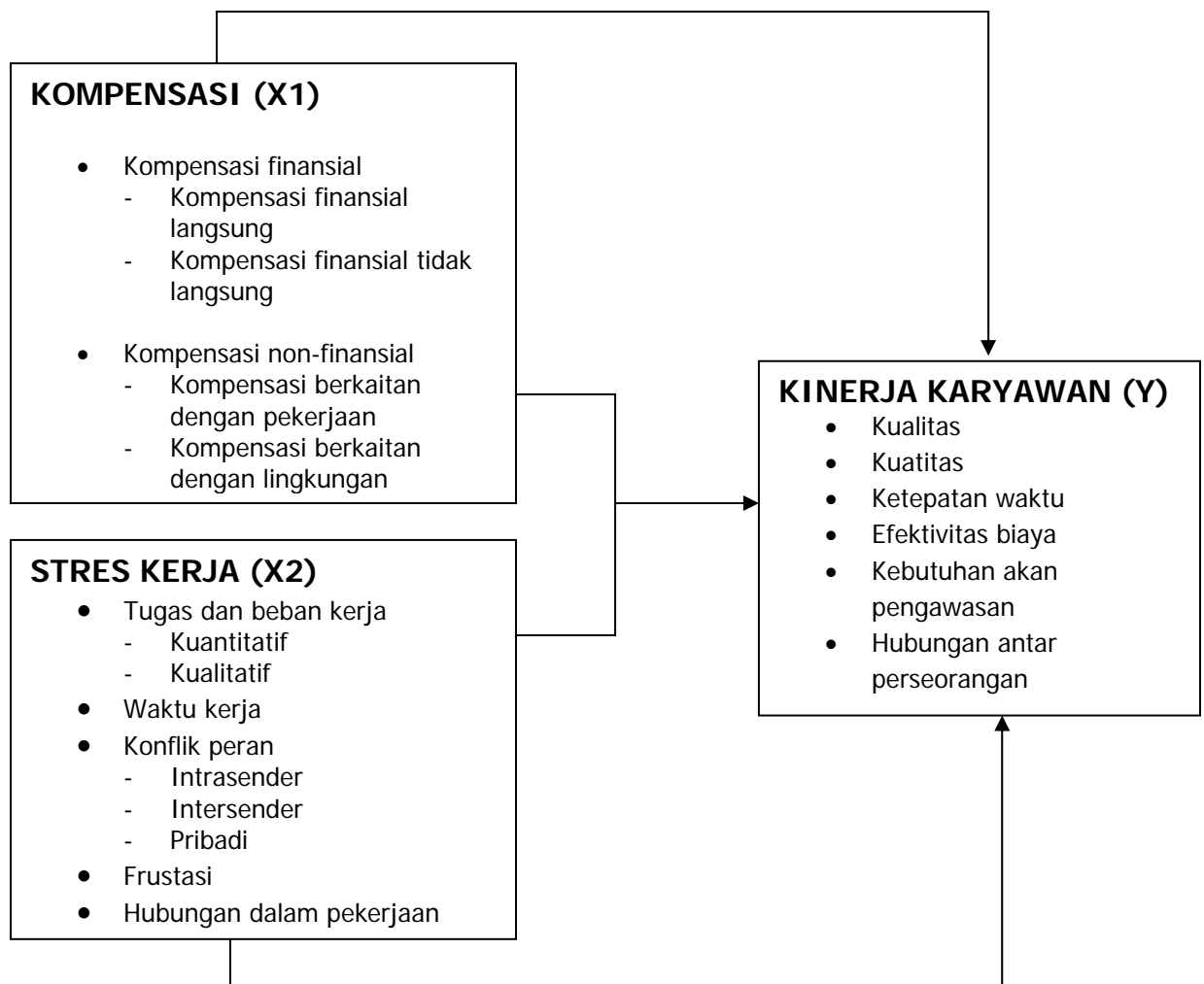
2.1.5.2 Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Higgins (dalam Umar, 1998: 259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres dan kinerja, sejumlah besar riset telah menyelidiki hubungan stres kerja dengan kinerja disajikan dalam model stres – kinerja (hubungan U terbalik) yakni hukum *Yerkes Podson* (Mas'ud, 2002:20). Pola U terbalik tersebut menunjukkan hubungan tingkat stres (rendah-tinggi) dan kinerja (rendah-tinggi).

Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung menurun. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja, adalah suatu rangsangan sehat yang mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Akhirnya stres mencapai titik stabil yang kira-kira sesuai dengan kemampuan prestasi karyawan. Selanjutnya, bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan, menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan dukungan dari landasan teoritik dan hubungan antar variabel yang telah dikemukakan sebelumnya di atas, yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konsepsional dari variabel penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Data Hasil Pengolahan Penulis, 2010

Gambar 2.1 Struktur Kerangka Pemikiran