

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan pihak lain sebagai bahan masukan pengkajian. Berikut ini judul, permasalahan dan hasil dari penelitian sebagai berikut:

1. Nalendra Akbar Sudrajat, 2019, PENGARUH BEBAN KERJA DAN DUKUNGAN SUPERVISOR TERHADAP STRES KERJA (Studi pada karyawan PT. SMI/ Seluler Media Infotama, Kota Bontang, Kalimantan Timur)

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan pengaruh variabel beban kerja (X1) dan dukungan *supervisor* (X2) terhadap stres kerja (Y) Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 34 karyawan PT. SMI/ Seluler Media Infotama , Kota Bontang, Kalimantan Timur). Nilai yang diperoleh dari analisis linier berganda menunjukkan pengaruh variabel beban kerja (X1) terhadap stres kerja (Y) memiliki koefisien beta 0,332 sebesar signifikansi 0,000. Variabel dukungan supervisor (X2) terhadap stres kereja (Y) memiliki koefisien beta 1,471 dengan nilai signifikansi 0,000. Saran yang diberikan penulis kepada perusahaan adalah sebaiknya pihak perusahaan meningkatkan dukungan *supervisor* kepada karyawan. Beberapa usaha yang dapat dilakukan adalah memberikan motivasi dan

melakukan pendekatan kepada karyawan, memahami masalah dan keluhan bawahan serta memberikan reward atau bonus bagi karyawan yang berprestasi. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk PT. SMI/ Seluler Media Infotama , Kota Bontang, Kalimantan Timur) dalam meningkatkan dukungan *supervisor*.

2. Denizia Rizky, 2018, Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur Surabaya)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap stres kerja dengan *work life balance* sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini meliputi Beban Kerja, Stres Kerja, dan *work life balance*. Hipotesis (1) adanya pengaruh yang signifikan dari Beban Kerja (X) terhadap Stres Kerja (Y) pada karyawan, (2) adanya pengaruh yang signifikan dari Beban Kerja (X) terhadap *Work Life Balance* (Z) pada karyawan. (3) adanya pengaruh yang signifikan dari *Work Life Balance* (Z) Terhadap Stres Kerja (Y) pada pada karyawan, (4) adanya pengaruh beban kerja terhadap stres kerja dengan *work life balance* sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menjangkau seluruh karyawan Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur Surabaya dengan jumlah sampel sebesar 60 karyawan. Data diperoleh langsung dari responden dengan instrument penelitian menggunakan kuesioner. Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur (*path*) yang diolah menggunakan SPSS versi 21. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 1) terdapat pengaruh positif Beban kerja

terhadap Stres Kerja, 2) terdapat pengaruh negatif Beban Kerja terhadap *work life balance*, 3) terdapat pengaruh negatif *work life balance* terhadap Stres Kerja, 4) *Work life balance* terbukti sebagai variabel *intervening* pada pengaruh Beban kerja Terhadap Stres Kerja pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur Surabaya.

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan kemampuan untuk berbuat sesuatu, dan memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk bisa membebaskan diri dari kesulitan yang dialami. Manusia dengan dibekali daya cipta, rasa dan karya akan memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kesulitan dan berusaha mencari keuntungan pada setiap peluang yang ada disekitarnya. Manusia dengan budaya yang dimiliki dapat menentukan tinggi rendahnya nilai terhadap suatu sumber daya sehingga perlu meningkatkan SDM itu sendiri I komang Ardana, dkk (2012 : 5)

SDM adalah Kekuatan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu digali, dibina serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM adalah kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial. Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang

dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi, bidang manajemen sumber daya manusia menyangkut bidang psikologi, ekonomi dan administrasi. Manajemen merupakan proses bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang terbatas di dalam lingkungan yang terbatas pula.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas manusia dalam organisasi, tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan ini. Studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan akan jumlah dan tipe yang tepat.

Menurut Dessler (2010 : 2) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Menurut Simamora (2012 : 3) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan terhadap individu, organisasi atau kelompok pekerja.

Sedangkan Flippo (2007 : 5) mendefinisikan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pengertian diatas yakni pengertian sumber daya manusia dan pengertian manajemen personalia terdapat perbedaan. Manajemen sumber daya manusia menekankan strategi dan perencanaan dari pada penyelesaian masalah. Manajemen sumber daya manusia menganggap manusia adalah asset yang paling penting, sedangkan manajemen personalia lebih menekankan pada bagaimana melatih dan membina manusia agar menjadi sumber daya yang handal dan sangat berguna bagi perusahaan.

Penerapan manajemen sumber daya manusia bertujuan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan secara efisien dan efektif. Maksud dari daya guna di sini adalah untuk penggunaan sumber tenaga manusia dalam suatu perusahaan dengan menempatkan tenaga manusia yang layak dan menjamin kerja yang efektif, dengan kata lain manajemen personalia bertujuan agar setiap karyawan dalam organisasi dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya guna merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian SDM di atas, dapat dirumuskan pengertian MSDM, adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan lain MSDM adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu tersebut.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.2.3. Beban Kerja

Beban kerja menurut Meshkati dalam Astianto (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi

overstress, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau understress. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian besar karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan, maka tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja dibawah standar maka beban kerja yang diemban berlebih. Sementara jika karyawan bekerja di atas standar, dapat berarti estimasi standar yang ditetapkan lebih rendah dibanding kapasitas karyawan sendiri. Kebutuhan SDM dapat dihitung dengan mengidentifikasi seberapa banyak output perusahaan pada divisi tertentu yang ingin dicapai. Kemudian hal itu diterjemahkan dalam bentuk lamanya (jam dan hari) karyawan yang diperlukan untuk mencapai output tersebut, sehingga dapat diketahui pada jenis pekerjaan apa saja yang terjadi deviasi negatif atau sesuai standar.

Analisis beban kerja sangat erat kaitannya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan sekaligus dengan pemenuhan SDM yang diperlukan untuk memenuhi permintaan pasar komoditi. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditi tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya. Sejalan dengan itu jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan semakin banyak (Mangkuprawira dalam Astianto, 2014).

Prosedur yang sering digunakan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan adalah dengan menganalisis pengalaman. Catatan-catatan tentang hasil pekerjaan dapat menunjukkan volume hasil rata-rata yang dicapai oleh setiap tenaga kerja. Rata-rata tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menaksir kebutuhan tenaga kerja.

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja menurut Tarwaka dalam Astianto (2014) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- 1) Tugas (*task*) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- 2) Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.
- 3) Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya.

2. Faktor internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain.

Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- 1) Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- 2) Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

2.2.3.1. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan Delima (2018) yang meliputi antara lain:

1. Beban waktu
2. Beban usaha mental
3. Beban tekanan Psikologis

2.2.4. Dukungan Supervisor

Dukungan supervisor merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang informal (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007). Dukungan supervisor telah diyakini memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan/pegawai untuk mencapai

keseimbangan peran pekerjaan dan keluarga. (Hammer et al., 2009). Bahkan dukungan supervisor ini diklaim memiliki peranan yang lebih besar dibandingkan dengan keberadaan kebijakan keseimbangan kerja dan keluarga (work life balance policies) dalam membantu individu untuk menyeimbangkan tanggungjawabnya yang terkait dengan pekerjaan dan sekaligus tanggung jawab keluarganya (McCarthy et al., 2010)

Dukungan *supervisor* diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). *Supervisor* dianggap sebagai perwakilan dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana karyawan akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger et al., 2002)

Terlepas dari meningkatnya ketertarikan untuk meneliti peran dukungan supervisor terhadap outcome pekerjaan dan keluarga, sebagian besar penelitian terdahulu hanya berdasar pada instrumen general dari dukungan supervisor, bukan berdasarkan instrumen dukungan supervisor yang spesifik terkait isu keluarga dari bawahannya (Hammer et al., 2009). Ditegaskan bahwa, dibandingkan dengan instrumen dukungan supervisor yang umum, instrumen dukungan supervisor yang spesifik terkait dukungan terhadap isu keluarga (family-supportive specific measures) lebih dapat memprediksikan outcome dari interaksi antara peran pekerjaan dan keluarga dari bawahan (Greenhaus et al., 2011). Oleh karena itu peneliti menggunakan instrumen dukungan

supervisor yang spesifik terhadap isu keluarga bawahan (yaitu family supportive supervisor behaviour/FSSB) untuk mengevaluasi pengaruh dukungan supervisor terhadap level konflik pekerjaan dan keluarga (work family conflict) bawahan di dalam penelitian ini

Nijman (2004) mendefinisikan dukungan supervisor sebagai sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Board dan Newstrom (1992) dalam Jamaludin (2012) menyatakan bahwa dukungan supervisor berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh supervisor terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut: 1) membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan, 2) memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan 3) umpan balik pada kinerja tugas. Chiaburu dan Tekleab (2005) dalam Bhatii dan Hoe (2012) mengukur dukungan supervisor dalam hal: pengembangan karyawan, mempraktekkan keterampilan baru dan mengingatkan untuk menerapkan keterampilan. Facticeau *et al.*, (1995) dalam Bhatii dan Hoe (2012) dukungan supervisor diukur dalam hal toleransi supervisor terhadap perubahan.

Dari beberapa definisi diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan supervisor ialah sejauhmana supervisor mendukung dan memperkuat peserta pelatihan menggunakan pembelajaran yang diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan.

Kemudian Nijman *et al.*, (2006) mengukur dukungan supervisor dalam hal kesempatan supervisor untuk mengawasi penerapan keterampilan yang dipelajari oleh *trainee*. Sedangkan Jamaludin (2012) menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator dukungan supervisor. Indikator dukungan supervisor yang digunakan Velada *et al.*, (2007) ialah: 1) cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan, 2) masalah dalam menggunakan latihan, 3) ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan, 4) umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan dan 5) tujuan kinerja berbasis pelatihan dan tujuan untuk menerapkan pelatihan dalam pekerjaan.

Hua (2013) mengadopsi pengukuran milik Xiao (1996) untuk mengukur dukungan supervisor. Pengukuran tersebut terdiri atas: 1) memungkinkan diskusi tim tentang bagaimana menerapkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap, 2) apakah ia memungkinkan ruang untuk kesalahan saat menerapkan keterampilan/ sikap, 3) apakah dia memiliki insentif untuk menerapkan keterampilan/ sikap dan 4) meningkatkan efisiensi dengan menggunakan keterampilan/ sikap.

2.2.4.1 Indikator Dukungan Supervisor

Menurut Karasek (1998) dalam Mansour dan Tremblay (2015), dukungan supervisor dapat dilihat dari dua indikator yaitu:

- 1) Menerapkan pelatihan
- 2) Memberi bantuan ketika mencoba perilaku baru
- 3) Umpan balik pada kinerja dan tugas

2.2.5. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja yang diungkapkan oleh para ahli diantaranya French, Rogers, & Cobb (dalam Wijono 2012:120) mendefinisikan stres kerja sebagai berikut:

“a misfit between a person’s skill and abilities and demand of the job misfit in trem of person’s needs supplied by the job environment”

Dalam suatu kesempatan, Heiriegel & Slocum (dalam Wijono 2012:121) mengatakan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh empat faktor utama, yaitu konflik, ketidakpastian, tekanan dari tugas serta hubungan dengan pihak manajemen. Selanjutnya, Caplen et al (dalam Wijono 2012:121) mengatakan bahwa stres kerja mengacu pada pada semua karakteristik pekerjaan yang mungkin memberi ancaman kepada individu tersebut. Keenan dan Newton (dalam Wijono 2012:122) berpendapat stres kerja perwujudan dari kekaburan peran, konflik peran, dan beban kerja yang berlebihan.

Pada umumnya tiap orang berasumsi bahwa “saat seserang dihadapkan pada sebuah tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuannya, serta banyak tuntutan lain yang mnimbulkan dirinya berada pada situasi yang membuatnya tertekan maka dapat dikatakan bahwa orang tersebut mengalami stres kerja”. Menurut Mangkunegara (2013:157) menyatakan “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, sulit tidur,

merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan akibat dari ketimpangan/ketidakterkaitan individu atau kurang kemampuan individu dalam hal berinteraksi maupun beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, serta kurang kemampuan individu untuk menghadapi tekanan dalam lingkungan kerja.

2.2.5.1. Penyebab-Penyebab Stres Kerja

Suatu Kondisi, situasi atau peristiwa yang dapat menyebabkan stres disebut *stressors*.

Ada 3 kategori potensi *stress* menurut Gibson (dalam Istijanto 2010:186) yaitu :

1. Stres individu

- a. Konflik peran

Konflik peran akan timbul jika seorang tenaga kerja mengalami pertentangan. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang dimilki.

- b. Beban kerja

Beban kerja akan timbul ketika tugas-tugas serta tanggung jawab yang diberikan perusahaan tidak dapat dipenuhi oleh tenaga kerja.

c. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan aspek-aspek sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kualitas dari pengembangan karirnya. Stres ini dapat terjadi jika pekerja merasakan kehilangan akan rasa aman terhadap pekerjaannya.

2. Stres kelompok

a. 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.

b. Tuntutan hubungan antar pribadi

Merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan pribadi yang buruk. Hal ini biasanya terjadi pada karyawan yang mempunyai kebutuhan sosial yang tinggi.

3. Stres organisasi

a. Struktur organisasi

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

kesehatan mental dan fisik.

b. Kepemimpinan

Menunjukkan gaya kepemimpinan serta kebijakan pemimpin organisasi, yang dapat menciptakan budaya yang ditandai dengan tekanan, kekuatan, kecemasan.

2.2.5.2. Pendekatan Pribadi dalam Mengelola Stres

Pada dasarnya stres perlu dikelola dan diatasi, paling tidak dalam pikiran orang pernah berusaha untuk membiarkan atau menghindari kondisi, situasi dan peristiwa yang penuh dengan tekanan. Tetapi juga ada orang yang berusaha untuk mengubah, mengelola atau mengatasinya secara tepat dan efektif. Untuk pendekatan pribadi ini dapat menggunakan dua strategi menurut Tosi (dalam Wijono 2012:139)

1. Strategi Psikologis

Strategi psikologis ini menitik beratkan pada usaha mengelola stres kerja untuk tujuan perubahan perilaku melalui :

a. Peningkatan kesadaran diri

Memahami gejala-gejala munculnya ketegangan secara lebih dini dengan sikap yang wajar dalam bekerja merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kesadaran diri dalam memahami stres kerja. Kesadaran diri bertujuan untuk membantu menjernihkan pikiran seseorang agar dapat mengendalikan emosi dan menghindari beban psikis dan stres

kerja yang bersumber dari kondisi, situasi, atau peristiwa dalam pekerjaannya.

b. Pengurangan ketegangan

Strategi yang digunakan dalam pengurangan ketegangan dalam stres kerja ini adalah mencari tempat yang tenang untuk melakukan “meditasi”, menempatkan posisi tubuh dengan nyaman dan rileks, memejamkan mata dan melepaskan ketegangan otot-otot dengan mendengarkan pernapasan kita secara teratur selama lebih kurang 15 sampai 20 menit. Tujuannya adalah agar kita dapat menghilangkan perasaan-perasaan yang menengangkan yang ditimbulkan oleh sekumpulan otot-otot yang mengalami ketegangan yang meliputi otot-otot tangan, bagian tangan dari siku ke pergelangan tangan, bagian belakang, leher, wajah, kaki, dan pergelangan kaki.

c. Konseling atau psikoterapi

Usaha yang dilakukan dalam konseling dan psikoterapi ini adalah menemukan masalah dan sumber-sumber ketegangan yang dapat menimbulkan stres kerja, menolong mengubah pandangan seseorang terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menimbulkan stres kerja, dan mengembangkan berbagai alternatif untuk menentukan strategi yang paling tepat dalam menghadapi stres kerja, menentukan tindakan, dan menilai hasil serta melakukan tindak lanjut.

2. Strategi fisiologis

Strategi fisiologis ini menitikberatkan pada usaha mengelola stres kerja untuk tujuan melatifikasi kesehatan fisik. Ilmu-ilmu medis telah menunjukkan bahwa perubahan fisiologis dan biokimia yang dihasilkan melalui fisik/olahraga berperan positif untuk mengurangi pengaruh-pengaruh stres kerja dengan mengadakan latihan fisik, emosi dan pikiran yang mengelisahkan, mencemaskan, mudah marah, dan depresi. Beberapa jenis latihan fisik diantaranya mengatur makan secara bijaksana, berhenti merokok ataupun olahraga seperti renang, senam kebugaran jasmani, badminton, basket, lari atau jalan pagi dan bersepeda.

Dalam Mangkunegara (2013:157) Ada 4 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 dan John W. Newstrom yang mengemukakan bahwa "*four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback, and personal wellness program*".

a. Pendekatan dukungan sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain game, lelucon dan lain-lain.

b. 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 diruangan khusus.

c. Pendekatan melalui *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat meghilangkan stres yag dialaminya.

d. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kotinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Sedangkan menurut pendapat Beer & Newman (dalam Wijono 2012:138) individu yang mempunyai kemampuan tinggi cenderung mempunyai pengendalian lebih terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menimbulkan stres daripada individu yang mempunyai kemampuan rendah. Ada 3 alasan yang dikemukakan bahwa individu yang mempunyai kemampuan tinggi akan lebih baik caranya dalam menghadapi stres yaitu :

1. Dengan kemampuan yang lebih tinggi dari orang lain, memungkinkan ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya yang sarat dengan peran secara kualitatif dan kuantatif.

2. Orang yang mempunyai kemampuan yang tinggi ada kecenderungan mengetahui batas akhir kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ia akan lebih mampu untuk menilai keberhasilannya dalam menghadapi situasi-situasi yang menyebabkan stres dibandingkan orang yang mempunyai kemampuan rendah.
3. Orang yang mempunyai kemampuan tinggi dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pengendalian diri yang lebih terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menimbulkan stres kerja dibandingkan dengan orang mempunyai kemampuan yang lebih rendah dalam member respon terhadap stres kerja.

2.2.5.3. Pendekatan Organisasi dalam Mengelola Stres Kerja

Dalam setiap menghadapi stres kerja, individu diharapkan dapat lebih efektif dalam mengatasi atau mengelolanya. Dengan demikian dapat mengurangi adanya pemborosan, mengurangi absensi kerja, dan prestasi kerja dapat diharapkan dapat lebih meningkat dalam organisasi.

Menurut pendapat Rose & Veiga (dalam wijono 2012:141) Program-program pengelolaan stres kerja dalam suatu organisasi dapat menjadi efektif untuk mengurangi stres mereka. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengelola stres kerja dalam organisasi, yaitu :

1. Meningkatkan komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif di antara manajer dan karyawan, sehingga akan tampak garis-garis tugas

dan tanggung jawab yang jelas diantara keduanya. Situasi semacam ini dapat mengurangi timbulnya stres kerja dalam organisasi

2. Sistem penilaian dan ganjaran yang efektif

Sistem penilaian prestasi dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan mereka. Situasi semacam ini dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran. Ketika ganjaran diberikan kepada karyawan, karyawan telah menyadari bahwa ganjaran tersebut berhubungan dengan prestasi kerjanya. Ia menyadari juga bahwa ia bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya (mengurangi konflik peran), ia berada dalam suatu keadaan (mengurangi ketidakjelasan tugas). Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja efektif.

3. Meningkatkan partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap karyawan yang ada dalam organisasi mempunyai tanggung jawab bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, kesempatan partisipasi diberikan oleh manajer kepada karyawan-karyawannya dalam menyumbangkan pikiran atau gagasan-gagasannya, memungkinkan karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya dan mengurangi stres kerjanya.

4. Memperkaya tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada karyawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna tugas yang dikerjakan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktivitas kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi stres yang ada dalam diri.

5. Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan

Mengembangkan keterampilan, kepribadian dan pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengelola stres kerja di dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan-latihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi atau pengembangan kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

2.2.5.4. Cara Mengatasi Stres Kerja

Mendeteksi penyebab stres kerja dan bentuk reaksinya, maka ada 3 pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologis.

a) Pola sehat

Pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan

berkembangan. 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.

b) Pola harmonis

Adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu yang teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas dengan cara mengatur waktu secara teratur.

c) Pola patologis

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

2.2.5.5. Indikator Variabel Stres Kerja

Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan. (Rivai 2014:724). Menurut Robbins (2006) indikator stres kerja adalah sebagai berikut:

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja, dan letak fisik.
- b. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- c. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain

2.2.6. Teori Hubungan Beban Kerja Terhadap Stress Kerja

Kahneman dalam Warr (2002 : 33) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu kompetisi dari suatu sumber mental yang terbatas. Salah satu penyebab menurunnya performa dari beban kerja adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja. Karyawan sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul di antaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan. Perasaan tertekan menjadikan seseorang tidak rasional, cemas, tegang, tidak dapat memusatkan perhatian pada pekerjaan dan gagal untuk menikmati perasaan gembira atau puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini akan menghalangi seseorang

mewujudkan sifat positifnya, seperti mencintai pekerjaan. Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya. Sebaliknya jika tugas yang berlebihan tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka lambat laun mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja.

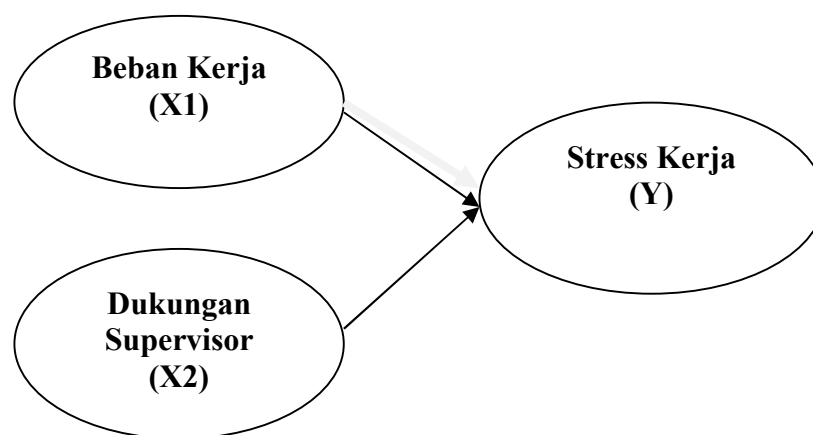
2.2.7. Teori Hubungan Dukungan Supervisor Terhadap Stress Kerja

Salah satu faktor yang bisa mengurangi stress kerja adalah dukungan *Supervisor*. Dukungan *Supervisor* merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang informal (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007). Menurut Nijman (2004), dukungan Supervisor sebagai sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Dukungan *Supervisor* diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). Dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sejauh mana *supervisor* dalam mendukung karyawan dengan cara pelatihan kerja menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan.

Dukungan *Supervisor* yang tinggi yang diberikan dari orang-orang disekitar karyawan akan mampu menekan tingginya tingkat stres kerja

yang terjadi di lingkungan kerja. Jadi, jika Dukungan *Supervisor* yang diterima oleh karyawan tinggi, baik itu dari keluarga, rekan kerja maupun atasan, karyawan akan lebih mudah menekan tingkat stres kerja yang akan muncul. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dukungan Supervisor berpengaruh negative terhadap stress kerja

2.3 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, penelitian terdahulu serta landasan teori yang dipergunakan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap Stress Kerja pada PT. Panglima Artamara di Surabaya
2. Diduga bahwa Dukungan Supervisor berpengaruh negatif terhadap Stress Kerja pada PT. Panglima Artamara di Surabaya