

BAB II

LANDASAN TEORI

Penelitian memerlukan kejelasan titik tolak atau landasan berpikir dalam memecahkan atau menyoroti masalah. Landasan teori yang disusun memuat pokok-pokok pikiran yang menggambarkan dari sudut mana masalah penelitian akan disoroti. Uraian dalam landasan teori merupakan hasil pikiran rasional yang dituangkan secara tertulis meliputi aspek-aspek yang terdapat di dalam masalah atau sub masalah. Semua aspek diuraikan secara sistematis dengan memanfaatkan teori-teori dan pendapat yang telah diterima kebenarannya dalam bidang ilmu yang relevan dengan masalah yang diteliti.

Tujuan yang hendak dicapai dalam landasan teoritis adalah memberikan teori-teori dalam upaya untuk memecahkan masalah, melandasi dan memperkuat kerangka teori berpikir dari variabel-variabel dalam penelitian. Menurut Soerjono Soekanto bahwa suatu teori pada hakekatnya merupakan hubungan antara dua fakta atau lebih, atau pengaturan fakta menurut cara-cara tertentu. Fakta tersebut merupakan sesuatu yang dapat diamati dan pada umumnya dapat diuji secara empiris (Soekanto. S, 2001: 30).

Singarimbun (1995: 54) menyatakan bahwa dalam teori terdapat tiga hal pokok, yaitu:

1. Teori adalah serangkaian proporsi antar konsep yang saling berhubungan.
2. Teori menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep.

3. Teori menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya.

Dari Penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa teori merupakan kerangka atau pola pikiran yang sistematis yang dapat menjelaskan hubungan antara dua fenomena atau lebih. Dengan demikian teori dapat dipergunakan sebagai dasar yang logis untuk memprediksikan akibat yang akan timbul bila suatu fenomena terjadi dan dapat pula dipergunakan untuk mencari hubungan kausatif (sebab akibat) dari hubungan antar gejala.

Berdasarkan pada uraian mengenai landasan teoritik tersebut di atas, maka untuk pembahasan selanjutnya akan dijelaskan teori-teori yang melandasi kerangka teori berpikir dan masing-masing variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini.

A. Stres Kerja

Bekerja telah menyita sebagian besar kehidupan kita, baik dalam waktu maupun dalam kepentingan yang telah kita berikan pada pekerjaan. Pekerjaan menjadi sumber utama harga diri seseorang. Kita menemui orang-orang melalui pekerjaan, untuk berteman dan selanjutnya mengembangkan hubungan. Pekerjaan juga dapat menjadi sumber ketenangan bagi kita dan keluarga kita untuk menggantungkan diri. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bahwa bagi kebanyakan orang, pekerjaan memiliki arti penting yang paling sentral (Cooper, Cary, 2002: 10).

Pekerjaan juga merupakan sumber tantangan dan kepuasan yang paling besar. Meskipun demikian, pekerjaan dapat mengandung unsur-unsur yang secara potensial merugikan. Kita mungkin sudah menanamkan dan membayangkan dalam pikiran bahwa pekerjaan merupakan suatu hal yang dipenuhi tekanan. Akan tetapi, setelah pekerjaan usai pada hari ini, kita mungkin akan menjadi lebih jernih dalam mengenali berbagai penyebab stres.

Tempat bekerja merupakan organisasi yang mengatur segala kebutuhan anggota dan organisasi itu sendiri. Organisasi adalah suatu lembaga untuk mencapai tujuan bersama dalam situasi kerja. Adapun pengertian stres kerja adalah stres yang terjadi karena kondisi tertentu yang dialami individu pada situasi kerja.

Menurut Latack, 1986 (dalam Kreitner dan Kinicki, 2001: 556) stres kerja yang tinggi dapat terjadi bila dalam lingkungan pekerjaan terdapat suatu ketidakpastian akan harapan-harapan yang dapat dicapai oleh anggota-anggota organisasi.

Behr, Fenlanson dan Gudanowski, 1998 (dalam Robbins, 2001: 651) mendefinisikan stres yang dikaitkan dengan pekerjaan atau stres yang terjadi di tempat kerja adalah stres yang berhubungan dengan pekerjaan atau stres karena pekerjaan yang berkenaan dengan dampak-dampak yang merugikan atas situasi-situasi kerja pada kesehatan, baik psikologis maupun fisik kerja. Situasi-situasi kerja yang mempengaruhi kesehatan kerja dapat mempengaruhi kesehatan pekerja, dapat mempunyai konsekuensi-konsekuensi untuk organisasi yang mempekerjakannya. Konsekuensi yang berupa ketidaksehatan dianggap sebagai

ketegangan-ketegangan pada pekerja individu. Aspek-aspek lingkungan kerja yang menyebabkan adanya ketegangan-ketegangan individu dan mungkin mengarah pada konsekuensi organisasional dikenal sebagai sumber stres (stresor). Jadi stres kerja adalah suatu subyek yang sulit untuk diatasi karena kerumitannya.

Dari definisi stres di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja adalah stres yang berkaitan dengan lingkungan kerja, stres yang tinggi terjadi karena dalam lingkungan kerja terdapat suatu ketidakpastian akan tujuan kerja yang jelas, pekerja kurang memahami akan tugas-tugas mereka, kemampuan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan sehingga menimbulkan beban kerja yang terlalu berat yang akhirnya mempengaruhi kesehatan pekerja dalam bekerja atau kinerja karyawan menjadi turun.

Apabila kinerja karyawan turun maka pencapaian tujuan perusahaan akan terganggu. Kondisi-kondisi yang menyebabkan stres disebut sumber stres (stresor). Sumber stres (stresor) menurut Davis K. dibagi menjadi dua faktor yang bersifat organisasi dan lingkungan non pekerjaan. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins, sumber stres (stresor) dibedakan menjadi tiga, yaitu faktor lingkungan, organisasi dan faktor individu. Dengan adanya beberapa arti stres dan sumbernya seperti yang dikemukakan di atas penulis hanya akan membahas sumber stres (stresor) faktor organisasional yaitu: ambiguitas peran (*role ambiguity*), konflik peran (*role conflict*), beban kerja yang berlebihan (*workloads*), *job insecurity* dan *lack of autonomy (control)*.

1. Proses Stres Kerja

Untuk memahami stres kerja, penting halnya untuk mengetahui beberapa konsep yang menyangkut proses stres. Sumber stres kerja (*job stressor*) merupakan suatu kondisi atau situasi pada pekerjaan yang membutuhkan respon penyesuaian diri (*adaptive response*) dari diri karyawan (Jex dan Beehr, 1991 dalam Spector, P.E, 2003: 274). Cercaan dari supervisor, desakan waktu dan perkataan-perkataan yang membuat kita marah adalah contoh dari sumber stres (stresor).

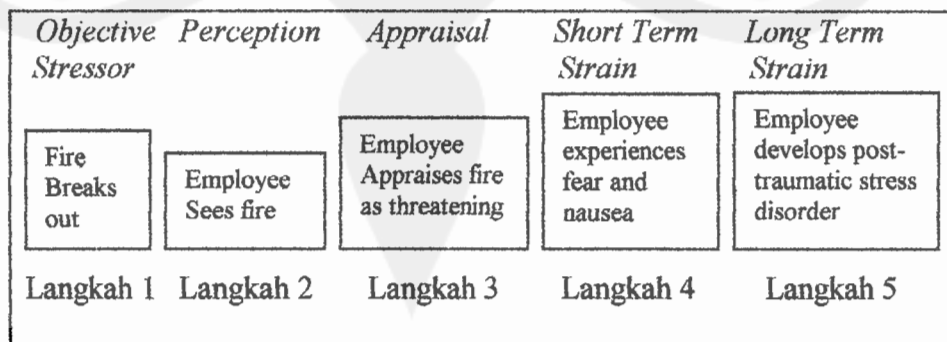
a. Model Stres Pada Pekerjaan

Model stres pada kerja menduga bahwa stres kerja menyebabkan akibat-akibat stres (*job strain*). Ini diakui, walaupun, proses tidak secara otomatis/ langsung dan persepsi serta penilaian karyawan terhadap penyebab stres merupakan hal yang mendasar dari proses. Penilaian merupakan tingkat dimana seseorang menafsirkan sebuah kejadian atau situasi yang mengancam dirinya. Tidak setiap orang akan melihat situasi yang sama sebagai penyebab stres. Seorang individu yang mendapat tugas kerja tambahan mungkin melihat itu sebagai kesempatan untuk menciptakan kesan baik kepada atasan, sedangkan bagi individu lain mungkin memandang itu sebagai hal yang membebani waktu senggangnya.

Gambar 2.1 berdasarkan Frest dan Zapf, 1988 (dalam Spector, P.E, 2003: 275) mengilustrasikan bagaimana penyebab stres menyebabkan akibat stres. Pada model ini, penyebab stres (langkah 1) adalah suatu

kondisi obyektif atau situasi dalam lingkungan kerja yang menyebabkan langkah 2, yang mana merupakan persepsi dari penyebab stres. Persepsi sendiri, walau bagaimanapun, tidak cukup mampu menyebabkan akibat stres. Seorang karyawan mesti menilai penyebab stres sebagai suatu hal yang mengancam dan mesti dilawan (langkah 3). Penafsiran atau penilaian terhadap situasi yang menentukan apakah itu akan menyebabkan langkah berikutnya, yang menyangkut akibat stres. Akibat stres pada model ini dibagi menjadi jangka pendek (langkah 4) dan jangka panjang (langkah 5). Akibat stres jangka pendek terjadi dengan serta merta atau cepat. Seorang karyawan mungkin mengalami ketakutan (*psychological reaction*), menjadi muak (*physical reaction*), dan terjun keluar jendela (*behavioral reaction*). Jika seseorang mengalami trauma yang cukup berat dari pengalaman itu, ia mungkin mengalami stres *post-traumatic* yang tidak diinginkan, yang mungkin menjadi stres yang lama.

Proses Stres Pada Pekerjaan



Sumber: oleh Frest dan Zapf, 1988 (dalam Spector, P.E, 2003: 275).

Gambar 2.1

b. Sindrom Penyesuaian Umum (*The General Adaptation Syndrome/ GAS*)

Selye (dalam Gibson, 1996: 340-342) mengkonseptualisasikan tanggapan psikologis terhadap stres. Ia menganggap stres suatu tanggapan nonspesifik terhadap setiap tuntutan yang dibuat pada suatu organisme dan dinamakan reaksi pertahanan tiga fase yang seseorang lakukan ketika stres sebagai “Sindrom Penyesuaian Umum” (*The General Adaptation Syndrome/ GAS*). Selye menyebut reaksi pertahanan umum karena penyebab stres berdampak pada berbagai bagian badan; tanggapan menunjukkan pada suatu rangsangan pada pertahanan yang diciptakan untuk membantu badan menyesuaikan pada atau menghadapi penyebab stres; dan sindrom menunjukkan bahwa bagian reaksi yang sifatnya individual terjadi lebih atau kurang secara bersama. Tiga fase berbeda berbeda disebut sinyal (*alarm*), perlawanan (*resistance*) dan kelelahan (*exhaustion*).

Tahap sinyal adalah mobilisasi awal dengan mana badan menemui tantangan yang diberikan oleh penyebab stres. Ketika penyebab stres ditemukan, otak mengirimkan suatu pesan biokimia kepada semua system tubuh. Pernapasan meningkat, tekanan darah naik, anak mata membesar, ketegangan otot naik dan seterusnya.

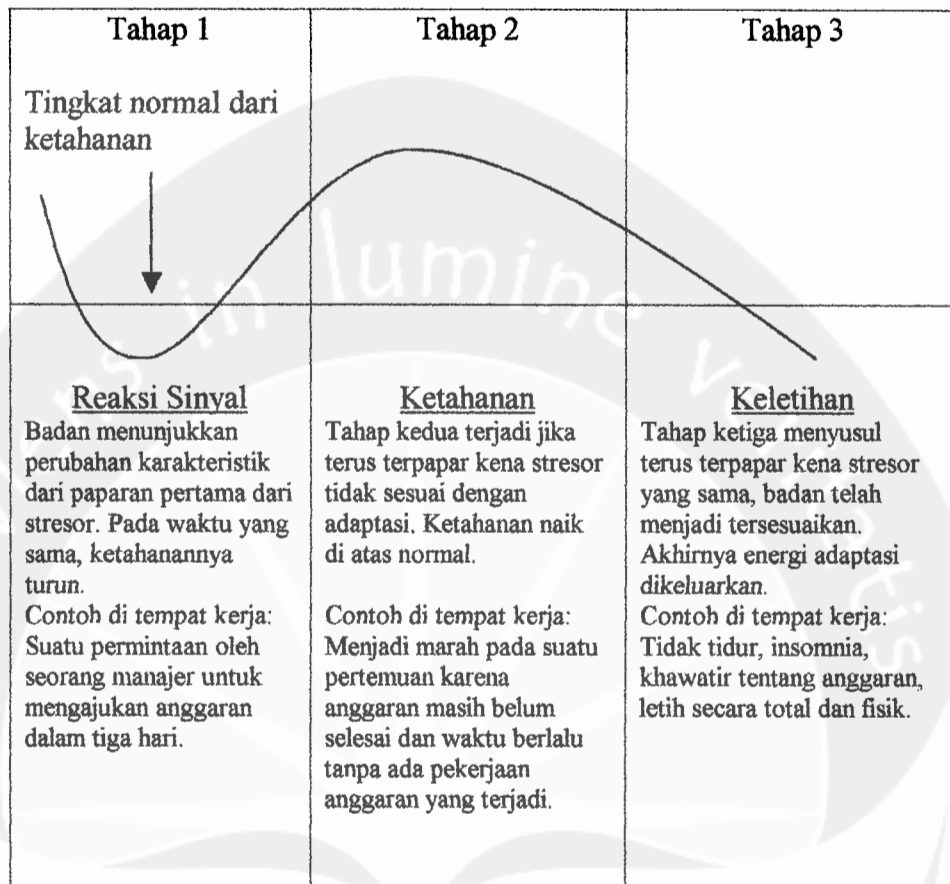
Jika penyebab stres terus aktif, GAS beralih ke tahap perlawanan (*resistance*). Tanda-tanda masuknya tahap perlawanan termasuk kelelahan, ketakutan dan ketegangan. Pribadi yang mengalami tahap ini kini melawan

penyebab stres. Sementara perlawanan terhadap suatu penyebab stres khusus mungkin tinggi selama tahap ini, perlawanan terhadap penyebab stres lainnya mungkin rendah; seseorang hanya memiliki sumber energi terbatas, konsentrasi dan kemampuan untuk menahan penyebab-penyebab stres. Individu-individu sering lebih mudah sakit selama periode stres daripada waktu lainnya.

Tahap terakhir GAS adalah kelelahan. Penghadapan pada penyebab stres yang sama dalam jangka panjang dan terus menerus mungkin akhirnya menaikkan penggunaan energi penyesuaian yang bisa dipakai, dan sistem menyerang penyebab stres menjadi letih. Tiga tahap GAS ditunjukkan dalam gambar 2.2.

Hasil penelitian menyebutkan bahwa penyebab stres besar dan kecil mungkin mengakibatkan perubahan di dalam fungsi sistem kekebalan. Hal ini menyarankan bahwa penurunan dalam fungsi kekebalan seringkali dikaitkan pada tingginya tingkat kesukaran/ kesedihan digabungkan dengan terbukanya pada penyebab stres saat ini, lamanya dan intensitas dari penyebab stres dan kesehatan individu sebelumnya.

Sindrom Penyesuaian Umum (GAS)



Sumber: Hans Selye, (1976). "the Stress of Life", New York: McGrawHill. Hans Selye, (1974). "Stress Without Distress", Philadelphia: J.B. Lippincott.

Gambar 2.2

2. Sumber Potensial Stres Kerja

Banyak aspek dari lingkungan kerja dapat menimbulkan stres. Beberapa merupakan kondisi yang terjadi melampaui setiap pekerjaan, seperti konflik dengan rekan kerja atau beban kerja yang berat. Sedangkan yang lain merupakan hal yang lebih khusus dari pekerjaan tertentu. Meskipun banyak perbedaan kondisi pada pekerjaan mungkin menjadi penyebab stres, secara relatif ada beberapa yang telah diteliti. Pada bagian ini menjelaskan lima

diantaranya yang telah diteliti secara signifikan sebagai hal yang diyakini menjadi penyebab akibat stres pada karyawan, dan mempunyai hubungan dengan beberapa akibat stres.

a. *Role Ambiguity* (Kemenduaan Peran)

Untuk melakukan pekerjaan mereka secara baik para pekerja membutuhkan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu, mereka perlu tahu hak dan kewajiban mereka. Kemenduaan Peran adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak-hak khusus dan kewajiban-kewajiban mereka dalam mengerjakan suatu pekerjaan (Gibson, 1996: 346).

Kemenduaan peran, sering berhubungan dengan peran stresor, yang merupakan topik populer dari studi tentang stres pada pekerjaan. Kemenduaan peran yaitu kondisi ketidakpastian akibat seorang individu karena kurang mengerti dan memahami mengenai prioritas, harapan dan kriteria evaluasi yang diterapkan organisasi kerjanya.

Kemenduaan peran juga didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan kurang mengerti mengenai fungsi kerja mereka dan tanggung jawab yang seperti mereka lakukan. Kemenduaan peran dapat dialami oleh manajer yang mengurus sebuah departemen store dan tidak memberi intruksi atau pengawasan. Ia mungkin tidak tahu siapa yang mesti mengatur harga untuk setiap barang, siapa yang menentukan barang apa yang mesti dipesan, atau siapa yang mesti membuat kebijakan penjualan (Spector, P.E, 2003: 276).

Dalam suatu studi di Goddard Space Flight Center, para administrator, insiyur dan ilmuwan mengisi suatu skala stres ambiguitas peran sampel darah, tekanan darah dan kecepatan membaca menunjukkan bahwa ambiguitas peran berkaitan secara nyata dengan kepuasan kerja yang rendah (Gibson, 1996: 346).

b. *Role Conflict* (Konflik Peran)

Seperti ambiguitas peran, konflik peran juga sering berhubungan dengan peran stresor yang merupakan topik populer dari studi tentang stres pada pekerjaan. Konflik peran, merupakan suatu kondisi dimana individu dihadapkan dengan dua atau lebih perintah/ tuntutan peran dan pekerjaan yang mempunyai pencapaian tujuan yang saling bertentangan dan *mutually exclusive* (pelaksanaan salah satu perintah akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain). Seorang individu merasakan konflik peran ketika memenuhi satu deretan harapan lainnya. Sebagai contoh, adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang-orang anda yang tidak cocok (Gibson, 1996: 345).

Survei wawancara oleh Kahu dan kawan-kawan atas sampel nasional dari upah dan gaji pekerja laki-laki mengungkapkan bahwa sejumlah 48% mengalami konflik peran. Dalam studi di Goddard Space Flight Center, sekitar 67% dari pekerja dilaporkan mengalami beberapa konflik peran. Para pekerja yang menderita konflik peran lain menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan berkaitan dengan kerja yang lebih tinggi. Para peneliti juga menemukan bahwa

kekuasaan yang lebih besar atau kewenangan atas orang-orang mengirimkan pesan-pesan peran konflik, ketidakpuasan kerja lain dihasilkan oleh konflik peran (Gibson, 1996: 345).

Penelitian tentang ambiguitas peran dan konflik peran terutama berfokus pada akibat stres yang bersifat psikologis. Jackson dan Schuler's (1985) lewat meta-analisisnya menjelaskan bahwa tingginya tingkat peran kedua stresor ini berhubungan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Kebanyakan penelitian pada peran stresor ini menggunakan skala pelaporan individu (*self-report scales*) yang diisi sendiri oleh para karyawan. Bila mengacu pada lima langkah model proses stres, keadaan ini berada pada tingkat penilaian (*appraisal*), yaitu langkah ketiga (Spector, P.E, 2003: 277).

c. *Workloads* (Beban Kerja/ berlebihan)

Beban kerja merupakan situasi yang menunjukkan tingkat dimana tuntutan peran dan pekerjaan melebihi sumber daya individu pekerja dan organisasi kerjanya, dan akibatnya pekerja tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai yang diharapkan. Beban kerja menyangkut tuntutan yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya. Setiap orang telah mengalami kerja berlebihan pada suatu waktu atau lainnya. Beban kerja terdiri dari dua tipe berbeda, yaitu: kuantitatif dan kualitatif.

1. Beban kerja kuantitatif berarti sejumlah beban kerja yang dimiliki seorang karyawan. Beban kerja kuantitatif yang berlebih atau berat berarti bahwa seorang karyawan memiliki

terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Atau karyawan merasa memiliki terlalu banyak sesuatu untuk mengerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Beban kerja kualitatif berarti tingkat kesulitan relatif yang dialami seorang karyawan terhadap kemampuan kerjanya. Beban kerja kualitatif yang berlebih berarti bahwa seorang karyawan tidak dapat secara mudah melakukan tugas kerjanya karena dirasa terlalu sulit olehnya. Atau seorang karyawan merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau bahwa standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

Ini semua memungkinkan seorang karyawan mengalami hanya satu jenis beban kerja dalam pekerjaan. Ia mungkin hanya memiliki banyak pekerjaan namun tidak terlalu sulit, di lain pihak mungkin karyawan memiliki pekerjaan yang sulit namun tidak terlalu banyak.

Penelitian pada beban kerja menemukan bahwa hal ini mempunyai hubungan terhadap ketiga jenis akibat stres, yaitu secara psikologis, fisik dan perilaku (Jex dan Beehr, 1991 dalam Spector, P.E, 2003: 277). Penelitian ini melibatkan berbagai macam alat penelitian yang telah memberikan kesimpulan yang menentukan tentang kemungkinan konsekuensi-konsekuensi dari penyebab stres ini.

Dari studi kuisioner menjelaskan bahwa pelaporan karyawan mengenai beban kerja yang berlebihan terhadap mereka berhubungan dengan berbagai akibat- akibat stres.

Spector et al, 1988 (dalam Spector, P.E, 2003: 277) menemukan hubungan yang signifikan dari beban kerja yang berlebihan dengan akibat stres secara psikologis seperti: kegelisahan, frustasi, ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Jamal, 1990 (dalam Spector, P.E, 2003: 277) menemukan hubungan yang signifikan antara beban kerja yang berlebihan dengan akibat stres berupa ketidakpuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Karasek, Gardell dan Lindell, 1987 (dalam Spector, P.E, 2003: 277) menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan memiliki hubungan dengan akibat-akibat stres seperti: depresi, kelelahan dan ketidakpuasan kerja.

Meskipun penelitian-penelitian ini telah menjelaskan bahwa secara tunggal stresor beban kerja dapat berhubungan dengan akibat-akibat stres, tetapi dampak dari stresor beban kerja dapat melibatkan tindakan variabel yang lain, khususnya variabel stresor *lack of autonomy (control)*.

d. *Job Insecurity* (Ketidakamanan Terhadap Pekerjaan)

Job Insecurity merupakan suatu kondisi dimana individu menilai resiko kehilangan atau tingkat keamanan pekerjaan yang dimilikinya. Pertanyaan-pertanyaan yang berkisar mengenai kemungkinan individu tersebut menjadi pengangguran atau kesempatan memperoleh pekerjaan baru jika dia kehilangan pekerjaan yang dimilikinya sekarang.

Organisasi, termasuk suasana dan budayanya, dapat memiliki pengaruh yang mendalam pada individu-individu dan kesejahteraan mereka. Dalam hal ini, menjadi bagian dari sebuah organisasi dapat menjadi ancaman bagi rasa keamanan, kemandirian, maupun kemerdekaan seseorang. Dalam situasi yang statis atau yang bergerak seperti lambat, ancaman seperti itu dapat berkurang. Sebaliknya, perubahan-perubahan besar di dalam organisasi terbukti dapat menimbulkan banyak stres, seperti: ditutupnya lokasi, dilakukannya relokasi, terjadinya kelebihan tenaga kerja, dijalankannya restrukturisasi (Cooper, Cary, 2002: 25).

Individu-individu di dalam organisasi perlu merasakan rasa memiliki. Semua perubahan selalu mencakup kerugian tertentu. Betapapun menyenangkan atau diperlukannya hasil akhir dari perubahan, selalu saja ada akibat berupa hilangnya segala sesuatu yang sudah dikenal, seperti: rekan kerja, tempat kerja, kesenangan kerja, cara mengerjakan segala sesuatu. Selama masa-masa resesi, ancaman terhadap individu menjadi semakin parah akibat rasa tidak aman yang dapat dilihat secara nyata.

Penjelasan lain mengenai perubahan perilaku seseorang mungkin bahwa pemecatan membuatnya cemas. Dia tidak ingin kehilangan pekerjaannya, dan ketakutan akan kehilangan pekerjaan mendorongnya untuk melakukan lebih banyak dan lebih baik terhadap pekerjaannya (Gibson, 1996: 126).

Peneliti lain memasukkan suatu rangkaian kejadian yang memberi kesan atau membutuhkan suatu perubahan yang berarti di dalam pola hidup pribadi yang dilakukan terus menerus seperti kesulitan dalam menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang berubah. Peristiwa hidup yang penuh ketegangan biasanya tidak diinginkan secara sosial. PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) merupakan kasus yang paling banyak di dalam peristiwa yang secara sosial tidak diinginkan.

Ketakutan terhadap adanya korban berikutnya di dalam upaya perampangan perusahaan dan PHK, makin menghinggapi para karyawan baik pekerja administrasi maupun pekerja kasar sama seperti mengalami stres (Gibson, 1996: 336).

e. Lack of Autonomy (Kurangnya Otonomi)

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak membuat keputusan. Mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat. Perasaan mempunyai otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasaan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu. Langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas yang sesuai dengan diri sendiri dan kendali jadwal adalah penting bagi kebanyakan orang. Dalam pekerjaan yang sangat terstruktur dan dikendalikan oleh manajemen, menjadi sulit untuk menciptakan suatu tugas-tugas yang memberikan kebebasan hak otonomi.

Otonomi merupakan tingkat dimana karyawan mampu membuat keputusan tentang pekerjaan mereka. Beberapa keputusan yang meliputi berbagai aspek kerja, seperti: kapan mesti bekerja, dimana akan pekerjaannya, bagaimana dan apa tugas yang mesti dilakukannya. Karyawan dengan tingkat otonomi yang tinggi mampu untuk menentukan rencana kerja mereka sendiri, memilih tugas mereka sendiri, dan memutuskan bagaimana mereka mesti menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan rendahnya otonomi kerja dari pimpinan, rencana kerja telah ditentukan, tugas-tugas kerja telah ditentukan, dan sering kali prosedur untuk menyelesaikan tugas telah secara spesifik ditetapkan.

Lack of Autonomy adalah kurang mencukupinya wewenang dan rentang kendali formal (kekuasaan) yang dimiliki pekerja untuk dapat melaksanakan tuntutan peran dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik. Otonomi merupakan hal yang sangat penting, komponen bagian dari proses stres pada pekerjaan. Dan ini juga merupakan komponen dari teori karakteristik kerja.

Banyak penelitian telah menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap otonomi berhubungan dengan ketiga kategori dari akibat stres, meskipun kesimpulan yang ada lebih konsisten pengaruhnya terhadap akibat stres secara psikologis.

Tabel 2.1 memperlihatkan hubungan rata-rata (*mean correlation*) dari persepsi karyawan terhadap otonomi dengan beberapa akibat stres, dalam laporan meta-analisis dari Spector's, 1986 (dalam Spector, P.E,

2003: 279). Tabel ini menjelaskan bahwa level tertinggi dari otonomi berhubungan dengan tingginya pula tingkat kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan kinerja.

Tabel 2.1

Hubungan Rata-Rata (*mean correlation*) dari Persepsi Terhadap Otonomi Dengan Stresor Kerja

<i>Stressor</i>	<i>mean correlation</i>
Job Satisfaction	0.30
Organizational Commitment	0.26
Job Performance	0.20

Sumber: P.E. Spector, (1986). "*Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work*", *Human Relations*, II, 1005-1016.

Beberapa studi terhadap otonomi yang diringkas dalam Spector's (1986) meta-analisis memberi perhatian mengenai persepsi karyawan tentang berapa banyak otonomi yang mereka miliki dalam bekerja. Dalam banyak studi ini otonomi dan akibat-akibat stres dinilai berdasarkan kuisisioner yang diberikan kepada para karyawan. Studi singkat ini memperumit masalah untuk mengetahui apakah akibat-akibat stres pada kerja merupakan hasil dari penilaian terhadap otonomi atautkah sebaliknya penilaian terhadap otonomi merupakan hasil dari akibat-akibat stres.

Kemungkinan karyawan yang tidak menyukai pekerjaan mereka, atau karyawan yang memiliki tingkat komitmen rendah, atau karyawan

yang memiliki tingkat penilaian yang rendah terhadap pekerjaan mereka membuat rendah otonominya meskipun pekerjaannya sendiri tidak membuatnya demikian. Sebagai catatan sebelumnya, secara fakta membuktikan bagaimana seorang karyawan memandang pengaruh kerja dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, mencakup persepsi tentang sejumlah otonomi yang mereka miliki (Spector, P.E, 2003: 279).

3. Konsekuensi Stres

Mobilisasi dari mekanisme pertahanan tubuh bukan hanya konsekuensi potensial dari kontak dengan stresor. Akibat dari stres banyak dan bervariasi. Beberapa diantaranya, tentu saja positif, seperti motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan inspirasi hidup yang lebih baik. Meskipun demikian, banyak efek yang mengganggu dan secara potensial bahaya. Penulis telah mengidentifikasi beberapa kategori dari stres yang potensial.

Konsekuensi dari stres kerja (*job strain*) merupakan reaksi penolakan potensial terhadap stresor dari karyawan, yang berupa: kegelisahan, frustrasi, atau gejala fisik seperti sakit kepala (Jex dan Beehr, 1991 dalam Spector, P.E, 2003: 275). Menurut Jex dan Beehr (1991), konsekuensi stres terwujud dalam tiga bentuk, yaitu: *Psychological reactions*, *Physical reactions* dan *Behavioral reactions*. Contoh konsekuensi stres kerja antara lain:

Tabel 2.2

<i>Job Strain</i>	<i>Contoh Akibat Spesifik</i>
a. <i>Psychological reactions</i>	<i>marah, kegelisahan, frustrasi, ketidakpuasan kerja.</i>
b. <i>Physical reactions</i>	<i>gejala fisik, sakit kepala, tekanan darah tinggi, serangan jantung.</i>
c. <i>Behavioral reactions</i>	<i>mabuk, merokok, absensi, agresif.</i>

Sumber: "Emerging Theoretical and Methodological Issues in The Study of Work Related Stress". By S.M. Jex and T.A. Beehr . 1991. Research in Personnel and Human Resources Management, 9, 311-365.

a. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Tetapi stres muncul juga dalam keadaan psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda.

b. Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian awal akan stres diarahkan kepada gejala fisiologis. Penelitian yang dilakukan oleh spesialis ilmu kesehatan dan medis memperoleh kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatnya laju detak jantung dan pernapasan, meningkatnya tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.

Hubungan antara stres dan gejala fisiologis tertentu tidak begitu jelas. Kalau memang ada, pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten. Ini disebabkan karena kerumitan dari gejala-gejala itu dan kesulitan untuk mengaturnya secara obyektif.

c. Gejala Perilaku

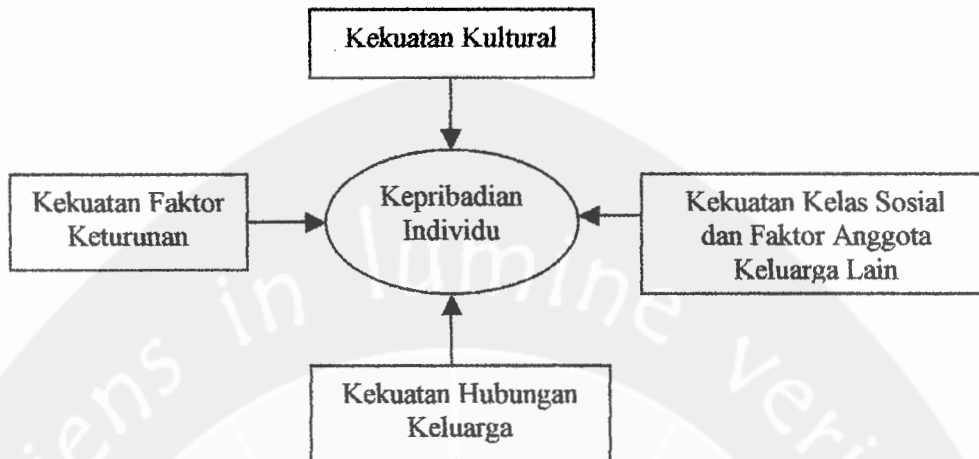
Gejala stres yang berkaitan dengan perilaku mencakup perubahan pada produktivitas, tingkat absensi dan tingkat keluarnya karyawan. Juga perubahan dalam kebiasaan makin meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

B. Locus of Control (LoC)

Setiap individu bervariasi dalam banyaknya kewajiban pribadi yang mereka tanggung untuk setiap perilaku mereka dan konsekuensinya. Untuk mengerti perbedaan individu, para manajer harus; 1). Mengamati dan mengenali perbedaan, 2). Mempelajari variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan 3). Menemukan hubungan antara variabel-variabel.

Kepribadian seseorang adalah himpunan karakteristik, kecenderungan dan temperamen yang relatif stabil yang dibentuk secara nyata oleh faktor keturunan dan faktor sosial, budaya dan lingkungan. Himpunan variabel ini menentukan karakteristik dan perbedaan dalam perilaku individu.

Kekuatan Utama yang Mempengaruhi Kepribadian



Gambar 2.3

Tinjauan determinan yang membentuk kepribadian menunjukkan bahwa para manajer mempunyai sedikit kendali terhadap determinan. Tetapi tidak ada manajer yang harus menyimpulkan bahwa kepribadian bukan faktor penting dalam perilaku di tempat kerja hanya karena kepribadian dibentuk di luar organisasi. Perilaku seorang pekerja tidak akan dimengerti tanpa mempertimbangkan konsep kepribadian. Pada kenyataannya, kepribadian adalah juga saling berhubungan dengan persepsi, sikap, belajar dan motivasi setiap usaha untuk mengerti perilaku menjadi tidak lengkap apabila kepribadian tidak diperhitungkan.

Julian Rotter, seorang peneliti kepribadian, mengidentifikasi suatu dimensi kepribadian yang ia beri nama *locus of control* untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan ini. Ia berpendapat bahwa orang cenderung menghubungkan penyebab dari perilaku terutama pada diri mereka sendiri atau pada faktor lingkungan. Ciri kepribadian ini menghasilkan pola perilaku yang berbeda. *Locus*

of control individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka.

Lebih jauh Rotter mengatakan bahwa individu akan mengembangkan suatu harapan terhadap kemampuannya mengendalikan kejadian-kejadian dalam hidupnya atas dasar usaha yang dilakukannya dan akibat yang diterimanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah salah satu variabel individual yang mengarah pada kemampuan seorang individu dalam mempengaruhi kejadian yang mempengaruhi hidupnya.

1. *Pengendalian Internal*

Beberapa orang percaya bahwa mereka otonom, bahwa mereka menguasai takdir mereka sendiri dan menerima tanggung jawab pribadi atas apa yang terjadi pada mereka. Mereka melihat kontrol dari hidup mereka datang dari diri mereka sendiri. Rotter menyebutnya “bagian seseorang” atau internal. Orang-orang yang yakin bahwa dirinya mengendalikan peristiwa dan konsekuensi yang mempengaruhi kehidupan mereka dikatakan memiliki *locus of control* internal. Sebagai contoh, seperti seseorang yang cenderung menghubungkan hasil yang positif, seperti mendapat suatu nilai lulus ujian, pada kemampuannya sendiri. Begitu juga, kecenderungan internal untuk menyalahkan peristiwa peristiwa yang negatif, seperti gagal ujian, karena kekurangan pribadi tidak belajar dengan keras. Banyak pemimpin perusahaan yang lambat laun berhasil karena *locus of control* internal mereka membantu mereka mengatasi kegagalan dan kekecewaan. Mereka melihat dirinya sebagai

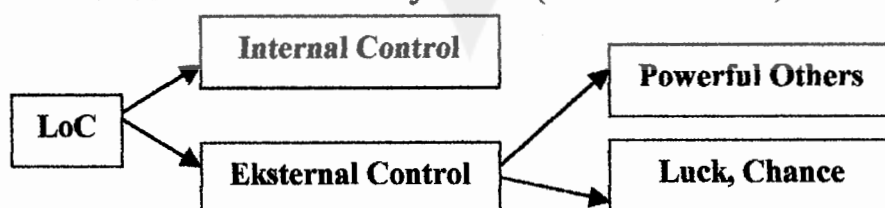
pemimpin yang menentukan nasib mereka sendiri dan tidak sekedar karena keberuntungan.

2. Pengendalian Eksternal

Rotter juga setuju bahwa banyak orang memandang dirinya tidak berdaya menghadapi takdir, dikendalikan oleh kekuatan luar yang lebih besar dimana mereka punya sedikit pengaruh jika ada. Orang seperti itu percaya bahwa kedudukan pengendalian adalah urusan eksternal dibanding internal. Rotter menyebutnya eksternal. Di sisi lain dari dimensi kepribadian ini menggambarkan orang-orang yang percaya bahwa prestasi mereka adalah hasil dari keadaan yang melampaui kendali mereka sendiri. Individu-individu ini yang memiliki suatu *locus of control* eksternal dan cenderung melekatkan hasil keluaran pada sebab-sebab yang berkaitan dengan lingkungan, seperti keberuntungan atau nasib.

Levenson (dalam Antonides, 1991: 213) kemudian mengembangkan dan membagi faktor *locus of control* eksternal menjadi dua faktor, yaitu; *Powerful Others* (P), merupakan kontrol oleh orang-orang yang berkuasa atas diri individu; dan *Chance* (C), merupakan kontrol oleh nasib, keberuntungan dan kesempatan. Setiap orang memiliki *locus of control* tertentu yang berada di antara kedua ekstrem tersebut.

Pembedaan dalam *locus of control* (Gerrit Antonides, 1991: 213)



Gambar 2.4

Locus of control merupakan suatu kontinum, yaitu setiap orang memiliki keduanya pada sisi yang berseberangan (Coop & Whiter, 1974 dalam Antonides, 1991: 213). *Locus of control* terletak sepanjang kontinum tersebut. Hal ini berarti semakin dominan *locus of control* internal seseorang akan semakin rendah *locus of control* eksternalnya dan sebaliknya. Dapat dikatakan bahwa besarnya kontrol internal berbanding terbalik dengan tingkat kontrol eksternal.

Studi dari 900 karyawan dalam jasa kepentingan umum menemukan bahwa karyawan yang dikendalikan secara internal lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih mungkin berada dalam posisi kepemimpinan dan lebih puas dengan cara kepemimpinan partisipatif daripada karyawan yang melihat diri mereka dikendalikan secara eksternal.

Para internalis ditemukan melihat sedikit stres dari eksternalis dan mempergunakan orientasi tugas untuk mengatasi perilaku dan lebih sedikit perilaku berfokus pada emosi. Sebagai tambahan, perilaku berpusat pada tugas daripada internalis berkaitan dengan kinerja yang lebih baik.

Secara umum, hasil penelitian menyarankan bahwa internalis lebih tahan terhadap tekanan untuk menyesuaikan diri dan kurang senang dibujuk untuk mengubah tingkah laku mereka. Eksternalis kelihatannya lebih mudah menerima pekerjaan terstruktur dan kelihatannya lebih menerima partisipasi dalam pekerjaan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.

Para peneliti telah menemukan perbedaan yang penting berkaitan dengan perilaku internal dan eksternal. Antara lain sebagai berikut:

1. Kelompok internal menunjukkan motivasi kerja yang lebih besar.

2. Kelompok internal memiliki pengharapan yang lebih kuat bahwa usaha akan mengarah pada prestasi.
3. Kelompok internal menunjukkan prestasi yang lebih tinggi pada tugas-tugas yang melibatkan proses belajar atau pemecahan persoalan, dimana prestasi mengarah pada penghargaan yang berarti.
4. Terdapat suatu hubungan yang lebih kuat antara kepuasan kerja dengan prestasi bagi kelompok internal daripada eksternal.
5. Kelompok internal memperoleh gaji yang lebih tinggi dan peningkatan gaji yang lebih besar daripada kelompok eksternal.
6. Kelompok eksternal cenderung lebih khawatir daripada kelompok internal.

C. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya (As'ad, 1998: 104).

Kepuasan kerja pada dasarnya (As'ad, 1998: 104) adalah "*security feeling*" dan mempunyai dua segi, yaitu:

1. Segi sosial ekonomi, yang termasuk dalam masalah ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan gaji dan jaminan sosial.
2. Segi sosial psikologi, yaitu yang berhubungan dengan:

- a. Kesempatan untuk maju.
- b. Mendapat penghargaan atasannya.
- c. Berhubungan dengan masalah pengawasan.
- d. Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan atasan.

Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka semakin giat karyawan untuk bekerja, sehingga produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Jika kepuasan kerja karyawan terpenuhi, mereka akan bekerja sejauh kemampuannya untuk memperoleh apa yang diharapkan dalam melakukan pekerjaan.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Berikut ini akan dikemukakan mengenai definisi kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh:

Menurut Tiffin (As'ad, 1998: 104)

“Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan”.

Menurut Blum (As'ad, 1998: 104)

“Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja”.

Menurut T. Hani Handoko (1987: 93)

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”.

Dari beberapa definisi dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang dari hasil pekerjaannya relatif tergantung dari setiap individu terhadap pengaruh lingkungan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan (As'ad, 1998: 104). Karena kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, maka perusahaan hendaknya selalu memberikan perhatian yang serius dalam usaha pemenuhan dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (As'ad, 1998: 105) dikenal ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal:

a. Discrepancy Theory

Teori discrepancy pertama kali dipelopori oleh Poter, 1961 (dalam As'ad, 1998: 105). Di dalam mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke, 1969 (dalam As'ad, 1998: 105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada discrepancy antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya yang telah diperoleh atau dicapai melali pekerjaannya. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adams, 1963 (dalam As'ad, 1998: 105) yang sebelumnya didahului dengan teori dari Zaleznik (1958). Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi tertentu. Perasaan memperoleh keadilan atau tidak dengan cara membandingkan diri dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Elemen dari teori ini ada tiga, yaitu:

1. Input

Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, misalnya: pendidikan, pengalaman, keahlian, besarnya usaha, jam kerja.

2. Outcome

Sedangkan yang dimaksud dengan outcome adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari

pekerjaannya, misalnya: upah, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berprestasi.

3. Comparised Person

Adapun yang dimaksud *comparised person* adalah orang lain dengan siapa karyawan membandingkan ratio input-outcomes yang dimilikinya. *Comparison persons* bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-outcomes dirinya dengan ratio input-outcomes orang lain (*comparison persons*). Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil (*equity*), maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa juga tidak, misalnya moralitas. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu: kelompok *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab dan kemajuan. Lebih lanjut dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (Hygiene Factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, pengawasan teknis, upah, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, keamanan, serta status kerja. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Untuk mempermudah dalam memenuhi kepuasan kerja karyawan dapat mengacu pada beberapa teori dari kepuasan kerja, tujuannya tentu saja agar dapat mengetahui kepuasan kerja yang diinginkan karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja mana yang paling berpengaruh terhadap karyawan dalam tujuannya untuk mencapai kepuasan kerja, sehingga dapat memenuhi kebutuhan karyawan sendiri maupun perusahaan yang dalam hal ini Rumah Sakit Panti Rapih.

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (1998: 111) banyak orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor yang utama untuk menimbulkan kepuasan kerja

karyawan. Akan tetapi gaji atau upah tersebut tidak akan menjadi faktor yang utama lagi apabila masyarakat telah dapat memenuhi kebutuhan secara wajar. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan, tergantung pada masing-masing persepsi karyawan.

Menurut Harold. E. Burt (As'ad, 1998: 112) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 1. Hubungan antara manajer dengan karyawan
 2. Faktor fisik dan kondisi kerja
 3. Hubungan sosial di antara karyawan
 4. Sugesti dari teman sekerja
 5. Emosi dan situasi kerja
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan:
 1. Sikap orang tersebut sewaktu bekerja
 2. Umur orang sewaktu bekerja
 3. Jenis kelamin
- c. Faktor-faktor luar yang berhubungan dengan:
 1. Keadaan keluarga karyawan
 2. Rekreasi
 3. Pendidikan (*Training*)

Menurut Ghiselli dan Brown (As'ad, 1998: 112) bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (Posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (Golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya .

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Blum (As'ad, 1998: 114) faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan adalah:

- a. Faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berrekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Dari berbagai pendapat di atas, As'ad (1998) merangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor Psikologik

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

b. Faktor Sosial

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. Faktor Fisik

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Kondisi fisik lingkungan kerja meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan dan pertukaran udara. Sedangkan faktor fisik karyawan meliputi kesehatan karyawan, umur dan kondisi badan.

d. Faktor Finansial

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diterima, promosi dan bonus.

Dengan mengetahui kepuasan kerja yang harus dipenuhi Rumah Sakit Panti Rapih diharapkan dapat menciptakan kondisi tertentu dan melakukan perhatian terhadap kondisi yang ada agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

4. Keinginan Karyawan

Berbagai jenis kebutuhan manusia akan mencerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya. Beberapa keinginan berikut

ini merupakan berbagai keinginan yang umumnya dinyatakan (Ranupandoyo, 1993: 86), yaitu:

a. Gaji/ Upah yang baik

Gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan psikologis, sosial maupun egoistik. Karena itu tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.

b. Pekerjaan yang aman secara ekonomis

Pekerjaan yang memberikan penghasilan yang tetap merupakan salah satu harapan para karyawan. Keinginan itu bisa dibuktikan dari banyaknya peminat untuk menjadi pegawai negeri karena ada jaminan pensiun.

c. Rekan kerja yang kompak

Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan sosial. Seorang karyawan mungkin berkeberatan untuk dipromosikan hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan sekerja yang menyenangkan.

d. Penghargaan atas pekerjaan yang dijalankan

Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistik, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah (dalam bentuk uang maupun tidak).

e. Pekerjaan yang berarti

Keinginan ini merupakan perwujudan untuk berprestasi. Pada abad ini keinginan mungkin agak sukar terpenuhi terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.

f. Kesempatan untuk maju

Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.

g. Kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik

Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman. Tempat kerja yang nyaman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestise dan pengalokasian hal-hal yang bersifat "*status symbols*" juga cukup sukar, sebagaimana pengalokasian dana.

h. Pimpinan yang adil dan bijaksana

Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan akan bisa dipertahankan. Demikian juga pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjamin ketenangan kerja.

i. Pengarahan dan perintah yang wajar

Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar pelaksanaan tidak menyimpang dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.

j. Organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat

Keinginan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan sosial.

5. Kepuasan Kerja yang Diteliti

Untuk kepuasan kerja karyawan penulis menggunakan kuisisioner dari *Minnesota Satisfaction Quistionnaire* (MSQ), dengan pokok-pokok pernyataan sebagai berikut:

- a. Kesibukan di dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan setiap saat.
- b. Mempunyai kesempatan yang diberikan untuk bekerja sendiri.
- c. Mempunyai kesempatan yang diberikan untuk melakukan pekerjaan lain yang berbeda dari waktu ke waktu.
- d. Mempunyai kesempatan yang diberikan untuk menjadi rekan kerja yang berarti bagi rekan kerja lainnya.
- e. Cara atasan saya mengatur bawahannya.
- f. Cara atasan dalam membuat keputusan.
- g. Melakukan pekerjaan yang tidak berlawanan dengan kata hati.
- h. Perusahaan mampu menyediakan pekerjaan tetap.
- i. Mempunyai kesempatan yang diberikan untuk membantu rekan sekerja dalam bekerja.
- j. Kesempatan yang diberikan untuk memberitahu rekan sekerja melakukan pekerjaannya.
- k. Mempunyai kesempatan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan sendiri.
- l. Peraturan perusahaan diterapkan dalam praktek kerja.
- m. Bagaimana gaji dan beban kerja yang dilakukan.
- n. Mempunyai kesempatan yang diberikan untuk maju dalam bekerja.

- o. Kebebasan yang diberikan untuk mengemukakan pendapat sendiri.
- p. Kesempatan yang diberikan untuk menerapkan cara kerja sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- q. Kondisi kerja saat ini.
- r. Bagaimana rekan kerja di dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.
- s. Penghargaan yang didapatkan dalam melakukan pekerjaan yang baik.
- t. Perasaan puas yang diperoleh dari hasil kerja.

6. Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peranan yang sangat penting bagi pimpinan perusahaan, karena pimpinan harus bekerja dengan beberapa kekuatan utama dari karyawan dan perusahaannya. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kerja karyawan. Jika kepuasan kerja tidak dapat teratasi, maka akan menghambat kelancaran jalannya perusahaan. Dengan dicapainya kepuasan kerja, akan menjadikan karyawan lebih terjaga baik kondisi fisik maupun psikologisnya, sehingga rasa bosan, lelah dan tidak bersemangat dapat dihindari (Handoko, 1987: 195).

George Strauss (Handoko, 1987: 196) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akan berakibat karyawan banyak menghabiskan waktunya di kamar kecil, pura-pura sakit atau bahkan berhenti bekerja. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan akhirnya akan frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat

kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik, perputaran kerja yang baik, prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat memberikan dan menciptakan kepuasan kerja di lingkungan kerja karyawan, karena kepuasan kerja mempunyai arti penting terutama bagi karyawan.

7. Pengukuran Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kepuasan kerja bukan suatu hal yang mudah, karena kepuasan itu merupakan gejala psikologis yang kompleks dan banyak yang mempengaruhinya.

Alfred R. Intainer (Sardjono, 1952: 77) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat dilihat dengan tingkat absensi yang tinggi, jumlah kecelakaan yang tinggi, perputaran kerja yang tinggi dan tenaga kerja yang malas.

Muhadjir (1972: 25) berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Berdasarkan laporan kepala bagian atau mandor yang berhubungan dengan sikap, perasaan atau keluhan para karyawan yang ada di bawah wewenangnya.
- b. Dengan menggunakan teknik wawancara, dimana pimpinan berusaha menjadi pendengar yang baik.

- c. Dengan menggunakan kuisisioner, yaitu dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan tertulis pada karyawan, karena karyawan lebih tahu tentang keadaan dirinya.
- d. Dengan memakai *rating scale* atau skala pengukuran sikap.

D. Kerangka Pemikiran

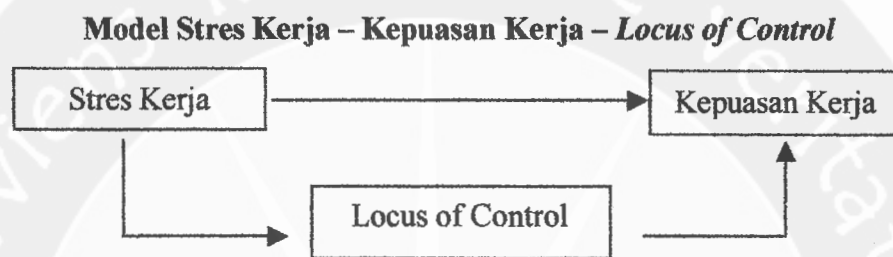
1. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Ketika manusia sebagai tenaga kerja dihadapkan pada situasi dan tuntutan kerja yang berpotensi menimbulkan stres pada pekerjaannya maka akan berpengaruh secara psikologis. Hal ini nampak pada tingkat kepuasan kerjanya. Dimana ketika stres kerja itu telah menjangkitinya dan karyawan tidak mampu mengatasi, akan menurunkan kepuasan terhadap kerjanya. Dan ini sesuai dengan hasil penelitian para pakar bahwa stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Keadaan ini akan sangat berpengaruh pada kepentingan perusahaan, yaitu mengganggu pencapaian tujuan perusahaan dan dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

2. Peran *locus of control* dalam hubungan stres kerja terhadap kepuasan kerja

Setiap individu yang ditempatkan pada kondisi-kondisi lingkungan yang sama mungkin menunjukkan tanggapan psikologis yang sangat berbeda. Oleh karena itu stres kerja mempengaruhi seseorang dengan berbagai cara yang berbeda dengan akibat yang bermacam-macam tergantung karakter kepribadian individu yang bersangkutan. Dalam hal ini karakter kepribadian

locus of control dengan perbedaan kepercayaan yang mengendalikan seseorang. Yaitu yang dikendalikan secara internal atau eksternal. Sehingga perbedaan karakter kepribadian *locus of control* mempengaruhi hubungan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Dimana akibat menjadi lebih lemah untuk beberapa individu dan menjadi lebih kuat bagi individu lain.



Sumber: Diolah berdasarkan *review job stress model* (Rahim, 1996: 46-58; Lu, 1999: 61-74; Elangovan dan Xie, 1990: 359-373) dan hipotesis penelitian.

Gambar 2.5

E. Hipotesis Penelitian

Penulis mengajukan hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada penelitian ini. Maka berdasarkan landasan teori seperti yang telah dikemukakan di atas dan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Stres kerja akan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja tenaga perawat di Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta.
2. *Locus of control* memoderati pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja tenaga perawat di Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta, sehingga *internals* akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada *externals*.