

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pekerjaan

1. Hakikat Kerja

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan.

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian di balik tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja untuk mendapatkan imbalan yang berupa upah atau gaji dari hasil kerjanya itu. Jadi pada hakikatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik (As'ad, 2002:46).

2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang dipergunakan (Hasibuan, 2003:29):

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut (Hasibuan, 2003:29):

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c. Menyeleksi wuwakal (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan.

3. Tuntutan Pekerjaan

Berbicara mengenai bekerja dan pekerjaan, seorang karyawan memiliki tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini berarti karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Secara kualitas, hasil kerja karyawan dari waktu ke waktu harus lebih baik, semakin variatif dan dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang lebih singkat. Sedangkan secara kuantitas, hasil kerja karyawan harus dapat meningkat dalam hal jumlah (Hasibuan, 2003:35).

Peningkatan kinerja karyawan dari sisi kualitas maupun kuantitas merupakan suatu hal yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Kondisi ini merupakan salah satu bentuk dari tuntutan tugas yang harus dapat dilakukan oleh seorang karyawan. Kemampuan

seorang karyawan untuk memenuhi tuntutan tugas merupakan salah satu ukuran dari keberhasilan atau prestasi kerja karyawan.

B. Kelelahan Kerja

Kelelahan merupakan salah satu indikator dari besarnya beban kerja yang harus ditanggung seorang karyawan. Banyak kasus terjadi di Indonesia bahwa pihak perusahaan tidak mampu memperhitungkan kemampuan yang mampu diemban seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan tidak menyadari bahwa beban kerja yang berat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Dampak negatif beban kerja tersebut antara lain tidak tercapainya target yang telah ditetapkan, rendahnya kualitas kerja karyawan, meningkatnya tingkat kelelahan karyawan yang selanjutnya akan berdampak pada tingkat absensi atau bahkan meningkatnya perpindahan karyawan (Hasibuan, 2003:50).

Banyak faktor yang menyebabkan kelelahan. Salah satu faktor yang memberikan kontribusi terbesar terhadap kelelahan karyawan adalah beban kerja. Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Wandy, 2008:3). Beban Kerja itu sendiri erat kaitannya dengan produktivitas tenaga kerja, studi yang dilakukan oleh Gani (2000) seperti yang dikutip oleh Wandy (2008:1) menyatakan hanya 53,2% waktu yang benar-benar produktif yang digunakan untuk bekerja secara langsung dan sisanya 39,9% digunakan untuk kegiatan penunjang.

Dalam penelitian Gani (2000) diketahui kelelahan yang terjadi pada tenaga kesehatan dipengaruhi oleh beban kerja yang berlebih, sementara beban kerja

tersebut disebabkan oleh jumlah tenaga kesehatan yang belum memadai. Penelitian Ruwaedah (1990) seperti yang dikutip oleh Rahma (2003:1) di Puskesmas strata II Kodya Makasar ditemukan kelelahan yang dialami tenaga kerja pengelola program kegiatan Puskesmas 59,2% dipengaruhi oleh beban kerja yang berlebihan.

Kelelahan adalah suatu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan lebih lanjut sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Istilah kelelahan biasanya menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, tetapi semuanya bermuara kepada kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh (Kyla, 2008:3).

Terdapat dua jenis kelelahan, yaitu kelelahan otot dan kelelahan umum. Kelelahan otot merupakan tremor pada otot atau perasaan nyeri pada otot, sedangkan kelelahan umum ditandai dengan berkurangnya kemauan untuk bekerja yang disebabkan oleh monoton (pekerjaan yang sifatnya monoton), intensitas dan lamanya kerja fisik, keadaan lingkungan, kondisi mental dan psikologis, status kesehatan, dan gizi. Pengaruh-pengaruh tersebut terakumulasi di dalam tubuh manusia dan menimbulkan perasaan lelah yang dapat menyebabkan seseorang berhenti bekerja (beraktivitas). Kelelahan dapat diatasi dengan beristirahat untuk menyegarkan tubuh. Apabila kelelahan tidak segera diatasi dan pekerja dipaksa untuk terus bekerja, maka kelelahan akan semakin parah dan dapat mengurangi produktivitas pekerja. Kelelahan sama halnya dengan keadaan lapar dan haus sebagai suatu mekanisme untuk mendukung kehidupan (Kyla, 2008:3).

Di samping kelelahan otot dan kelelahan umum, Grandjean (1988) seperti dikutip oleh (Kyla, 2008:4) juga mengklasifikasikan kelelahan ke dalam 7 bagian yaitu:

1. Kelelahan visual, yaitu meningkatnya kelelahan mata.
2. Kelelahan tubuh secara umum, yaitu kelelahan akibat beban fisik yang berlebihan.
3. Kelelahan mental, yaitu kelelahan yang disebabkan oleh pekerjaan mental atau intelektual.
4. Kelelahan syaraf, yaitu kelelahan yang disebabkan oleh tekanan berlebihan pada salah satu bagian sistem psikomotor, seperti pada pekerjaan yang membutuhkan keterampilan.
5. Pekerjaan yang bersifat monoton.
6. Kelelahan kronis, yaitu kelelahan akibat akumulasi efek jangka panjang.
7. Kelelahan sirkadian, yaitu bagian dari ritme siang-malam, dan memulai periode tidur yang baru.

Sampai saat ini masih berlaku dua teori tentang kelelahan otot, yaitu teori kimia dan teori syaraf pusat. Teori kimia menjelaskan bahwa terjadinya kelelahan adalah akibat berkurangnya cadangan energi dan meningkatnya sisa metabolisme sebagai penyebab hilangnya efisiensi otot. Suma'mur (2006) seperti dikutip oleh Kyla (2008:4) menyatakan produktivitas mulai menurun setelah empat jam bekerja terus-menerus (apapun jenis pekerjaannya) yang disebabkan oleh menurunnya kadar gula di dalam darah. Itulah sebabnya istirahat sangat diperlukan minimal setengah jam setelah empat jam bekerja terus-menerus agar

pekerja memperoleh kesempatan untuk makan dan menambah energi yang diperlukan tubuh untuk bekerja.

Teori syaraf pusat menjelaskan perubahan kimia hanya merupakan penunjang proses. Perubahan kimia yang terjadi menyebabkan dihantarkannya rangsangan syaraf melalui syaraf sensoris ke otak yang disadari sebagai kelelahan otot. Rangsangan aferen ini menghambat pusat-pusat otak dalam mengendalikan gerakan sehingga frekuensi potensial kegiatan pada sel syaraf menjadi berkurang dan menyebabkan menurunnya kekuatan dan kecepatan kontraksi otot serta gerakan atas perintah menjadi lambat. Semakin lambat gerakan seseorang menunjukkan semakin lelah kondisi seseorang.

Sampai saat ini belum ada cara untuk mengukur tingkat kelelahan secara langsung. Pengukuran-pengukuran yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya hanya berupa indikator yang menunjukkan terjadinya kelelahan akibat kerja. Tarwaka *et al.*, (2004) seperti yang dikutip oleh Kyla (2008:4) mengelompokkan metode pengukuran kelelahan dalam beberapa kelompok, yaitu:

1. Kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan.
2. Uji psikomotor.
3. Uji hilangnya kelipan (*flicker-fusion test*).
4. Perasaan kelelahan secara subjektif.
5. Uji mental.

C. Motivasi

1. Definisi Motivasi

Motif sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2002:45). Berikut ini definisi mengenai motivasi menurut beberapa ahli antara lain adalah:

Wexley dan Yukl seperti yang dikutip As'ad (2002:45) mendefinisikan motivasi sebagai "*The process by which behavior is energized and directed*". As'ad (2002:45) mendefinisikan motivasi sebagai "Sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja". Robbins (2002:55) mendefinisikan motivasi sebagai "Keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu". Berdasarkan ketiga definisi motivasi di atas dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri masing-masing individu untuk melakukan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Motivasi dalam konteks organisasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak (Reksohadiprojo dan Handoko, 1997:252).

2. Ciri-Ciri Motivasi

Motif dari seorang individu untuk melakukan suatu hal/tindakan memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut (As'ad, 2002:45):

a. Motif adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya ingin lekas naik pangkat, tetapi juga ingin diakui atau dipuji, dapat upah yang tinggi dan sebagainya.

b. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini nampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

c. Motif berbeda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Yang seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedang yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Beberapa dorongan (*needs*) yang muncul seringkali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian seringkali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

3. Teori-Teori Tentang Motivasi

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan) yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Kebutuhan manusia tersebut dari yang bersifat mendasar sampai ke yang tinggi. Seorang individu terlebih dahulu akan memenuhi kebutuhan mendasar bagi kelangsungan hidupnya. Hal tersebut yang mendorong beberapa ahli untuk mengidentifikasi jenis serta tingkatan kebutuhan manusia, antara lain:

a. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan-kebutuhan manusia menurut Maslow dapat digolongkan dalam lima tingkatan (*need hierarchy theory*) yaitu sebagai berikut (As'ad, 2002:49):

- 1) *Physiological needs* (kebutuhan yang bersifat biologis). Misalnya: sandang, pangan dan tempat berlindung, *sex* dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer,

karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi ini.

- 2) *Safety needs* (kebutuhan rasa aman). Kalau hal ini dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga perasaan aman akan harta yang ditinggalkan sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut masa depan karyawan.
- 3) *Social needs* (kebutuhan-kebutuhan sosial). Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial antara lain adalah: kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dimana ia hidup dan bekerja; kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting; kebutuhan untuk bisa berprestasi; dan kebutuhan untuk ikut serta (*sense or participation*).
- 4) *Esteem needs* (kebutuhan akan harga diri). Situasi yang ideal ialah apabila *prestise* itu timbul akan prestasi. Akan tetapi kenyataannya tidaklah selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol status sosialnya itu.
- 5) *Self actualization* (ingin berbuat yang lebih baik). Keinginan berbuat yang lebih baik merupakan suatu sikap positif yang dimiliki oleh seseorang dimana untuk selalu berkembang (menjadi lebih baik) dibandingkan waktu sebelumnya.

b. Teori Motivasi Sosial Model Mc Clelland

Menurut Mc Clelland (1974) seperti dikutip oleh As'ad (2002:52) timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, konsep motivasi ini lebih dikenal dengan "*Social Motives Theory*". Adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motif sosial ini, adalah:

- 1) *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- 2) *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- 3) *Need for power*, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain.

c. Teori Motivasi Menurut Reksahadiprodjo dan Handoko

Teori serta penemuan riset mengenai motivasi telah berkembang dengan pesat yang dilakukan oleh para ahli psikologi. Dari perspektif sumber penyebab motivasi, maka terdapat 2 kategori motivasi sebagai berikut (Reksahadiprodjo dan Handoko, 1997:253):

- 1) Motivasi intrinsik, yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku.
- 2) Motivasi eksternal, yaitu faktor-faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku seperti misalnya gaji, kondisi

tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat, dan sebagainya.

4. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik menurut Reksomadiprodjo dan Handoko (1997:253) merupakan motivasi yang ditimbulkan dari dalam diri seorang individu, yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku. Ada dua kelompok motivasi intrinsik yaitu (Reksomadiprodjo dan Handoko, 1997:253):

- a. Motivasi fisiologis yaitu dorongan yang bersifat alamiah atau biologis seperti rasa lapar, haus dan dorongan seksual.
- b. Motivasi psikologis yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, dan dapat dikelompokkan atas 3 kategori dasar yaitu :
 - 1) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dalam hubungan dengan orang lain.
 - 2) Motivasi mempertahankan diri (*ego defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis seperti misalnya menghindari untuk ditertawakan di depan umum, mempertahankan prestise, memperoleh kebanggaan diri, dan sebagainya.

- 3) Motivasi memperkuat diri (*ego bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi, memperoleh pengakuan orang lain, dan memimpin orang lain.

D. Pengawasan Kerja

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (kontrol). Kontrol adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak. Bila seorang atasan dapat melaksanakan kontrol terhadap bawahannya dengan baik, maka fungsi kontrol di organisasi tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Kontrol dapat juga berarti mengusahakan apa yang dicapai agar dilaksanakan sesuai dengan aturan, dan instruksi yang telah direncanakan dapat menilai hasil pekerjaan serta apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh karyawan. Persepsi adalah proses seleksi, pengorganisasian dan pemaknaan terhadap stimulus dari lingkungan. Melalui persepsi ini maka karyawan akan memberikan pemaknaan tersendiri terhadap kontrol yang diberikan atasan. Pemaknaan ini bisa berbeda-beda untuk setiap individu, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah kebutuhan.

Dalam hal ini, kontrol yang dilakukan seorang atasan akan dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Apabila kontrol yang

dilakukan atasan sesuai dengan kebutuhan karyawan, dalam arti atasan melakukan pengawasan secara teratur terhadap karyawan, memberikan perhatian, pengarahan, dan petunjuk serta memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, maka karyawan akan mempersepsi positif terhadap kontrol yang dilakukan oleh atasan. Persepsi positif tersebut akan menentukan perilaku karyawan dalam bekerja seperti perilaku disiplin dalam bekerja (Arisandy, 2004:24).

Sebaliknya jika kontrol yang dilakukan seorang atasan tidak sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, dalam arti atasan tidak pernah melakukan pengawasan secara teratur, terutama saat karyawan bekerja tidak memberikan petunjuk dan pengarahan, tidak bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan karyawan, maka hal ini akan dipersepsi negatif oleh karyawan. Persepsi negatif tersebut akan menentukan perilaku karyawan sehubungan dengan kontrol atasan yaitu ditunjukkan dengan ketidakdisiplinan dalam bekerja.

Kontrol atau pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan yaitu pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar (Terry, 1987:481).

Inti dari pengertian kontrol adalah mengusahakan apakah yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah direncanakan, untuk menilai hasil pekerjaan dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan (Arisandy, 2004:24). Jadi kontrol harus dimiliki oleh setiap perusahaan dan dilaksanakan oleh atasan untuk mencegah atau

memperbaiki kesalahan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang telah ditentukan dengan pelaksanaannya.

Handayani (1981) seperti dikutip oleh Arisandy (2004:24) mengemukakan pada dasarnya kontrol yang baik harus mengikuti beberapa prinsip, sebagai berikut:

1. *Objectivity*. Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan, berdasarkan standar dan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya tanpa disertai dengan pertimbangan yang bersifat subjektif.
2. *Wetmatigheid* (berdasarkan pada peraturan yang berlaku). Kontrol yang dilakukan oleh seorang atasan berdasarkan pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan sehingga memungkinkan tujuan dari organisasi dapat tercapai.
3. *Effectivity* dan *Efficiency*. Kontrol yang dilakukan seorang atasan berdasarkan kegunaan, maksudnya berdaya guna dan berhasil guna sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.
4. *Continuity*. Kontrol yang dilakukan dapat terus dimonitor.
5. *Feedback*. Seorang atasan yang melakukan kontrol terhadap bawahan dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di masa yang akan datang.

Kontrol yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahannya, pada dasarnya memiliki beberapa tujuan, yakni (Arisandy, 2004:25):

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja berjalan lancar dan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
2. Untuk mengetahui apakah semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan instruksi.
3. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan dalam bekerja.
4. Untuk mencari jalan keluar, apabila ditemui masalah.

Selain dari pihak manajemen atau pimpinan, kontrol pekerjaan sebenarnya dilakukan oleh masing-masing individu atau karyawan. Kontrol pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan tugas atau pekerjaannya berhubungan dengan kemampuan seorang karyawan untuk *me-manage* waktu, cara atau metode kerja dan beberapa hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Karyawan diharapkan mampu mengontrol semua kegiatan atau aktivitas yang dapat memperlancar atau bahkan menghambat pekerjaannya. Kemampuan seorang karyawan untuk dapat mengontrol pekerjaannya akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan serta memberikan kontribusi terhadap motivasi intrinsik serta menurunkan tingkat kelelahan karyawan (Yperen dan Hagedooren, 2003:340).

E. Dukungan Sosial Pekerjaan

Blau (1964) seperti dikutip oleh Wulani (2004:114) menyatakan dasar hubungan pertukaran dapat dijelaskan dalam *terms* prinsip sosial atau ekonomi. Pertukaran *benefit* khusus akan dihargai tinggi karena hal itu merupakan simbol hubungan yang berkualitas tinggi; yaitu pertukaran dukungan timbal balik dari

orang-orang yang terlibat dalam pertukaran. Ada dua cara utama pertukaran sosial, yaitu hubungan pertukaran global antara pekerja dan organisasi, dan hubungan *dyadic* antara atasan dan bawahan.

Dalam hubungan pertukaran global, pekerja mempertimbangkan organisasi menjadi suatu keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Rousseau, 1990; Shore & Tetrick, 1994) seperti yang dikutip oleh Wulani (2004:114). Keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan, mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai, dan dapat dipercaya untuk memperlakukan mereka dengan *fair*; merupakan dukungan organisasional yang dipersepsikan (*Perceived Organizational Support/POS*).

1. Definisi Dukungan Sosial

Dukungan sosial (*social support*) didefinisikan oleh Sarason dan Sarason (1985) seperti dikutip oleh Heinan (2006:25) mengatakan dukungan sosial (*social support*) adalah keberadaan, kesediaan, kepedulian dari orang-orang yang dapat diandalkan, menghargai, dan menyayangi kita.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Gottlieb (1983) seperti dikutip oleh Heinan (2006:25) sebagai informasi verbal atau non verbal, saran, bantuan yang nyata atau tingkah laku yang diberikan oleh orang-orang yang akrab dengan subjek didalam lingkungan sosialnya atau yang berupa kehadiran dan hal-hal yang dapat memberikan keuntungan emosional atau berpengaruh pada tingkah laku penerimaannya. Hal ini orang yang merasa memperoleh dukungan sosial, secara

emosional merasa lega karena diperhatikan, mendapat saran atau kesan yang menyenangkan pada dirinya.

Sarason dan Sarason (1985) seperti dikutip oleh Heinan (2006:30) berpendapat dukungan sosial itu mencakup dua hal yaitu:

- a. Jumlah sumber dukungan sosial yang tersedia. Merupakan persepsi individu terhadap sejumlah orang yang dapat diandalkan saat individu membutuhkan bantuan (pendekatan berdasarkan kuantitas)
- b. Tingkatan kepuasan akan dukungan sosial yang diterima. Berkaitan dengan persepsi individu bahwa kebutuhannya akan terpenuhi (pendekatan berdasarkan kualitas)

Dukungan sosial bukan sekedar memberikan bantuan, tetapi yang penting adalah bagaimana persepsi si penerima terhadap makna dari bantuan tersebut. Hal itu erat hubungannya dengan ketetapan dukungan sosial yang diberikan, dalam arti orang yang menerima sangat merasakan manfaat bantuan bagi dirinya, karena sesuatu yang aktual dan memberikan kepuasan.

Sumber-sumber dukungan sosial (*social support*) banyak diperoleh individu dari lingkungan sekitarnya. Sumber dukungan sosial merupakan aspek paling penting untuk diketahui dan dipahami. Dengan pengetahuan dan pemahaman tersebut, seseorang akan tahu kepada siapa ia akan mendapatkan dukungan sosial sesuai dengan situasi dan keinginannya yang spesifik, sehingga dukungan sosial memiliki makna yang berarti bagi kedua belah pihak.

2. Sumber Dukungan Sosial

Menurut Rook dan Dooley (1985:15), ada dua sumber dukungan sosial yaitu sumber *natural* dan sumber *artifisial*. Dukungan sosial *natural* yakni dukungan yang diterima seseorang melalui interaksi sosial dalam kehidupannya secara spontan dengan orang-orang yang berada di sekitarnya, misalnya anggota keluarga (ayah, ibu, kakak, adik dan kerabat), teman dekat atau relasi. Sedangkan dukungan sosial *artifisial* adalah dukungan yang dirancang ke dalam kebutuhan primer seseorang, misalnya dukungan sosial akibat bencana alam melalui berbagai sumbangan sosial.

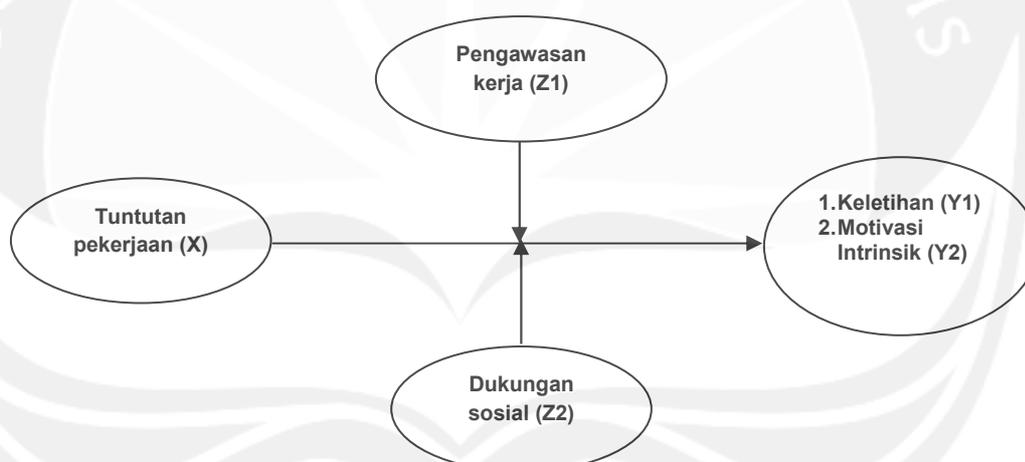
Sumber dukungan sosial yang bersifat *natural* berbeda dengan sumber dukungan sosial yang bersifat *artifisial* dalam sejumlah hal. Perbedaan tersebut terletak dalam hal sebagai berikut (Rook dan Dooley, 1985:16):

- a. Keberadaan dukungan sosial bersifat *natural* bersifat apa adanya tanpa dibuat-buat sehingga lebih mudah diperoleh dan bersifat spontan
- b. Sumber dukungan sosial yang *natural* memiliki kesesuaian dengan norma yang berlaku tentang kapan sesuatu harus diberikan.
- c. Sumber dukungan yang bersifat *natural* berakar dari hubungan yang telah berakar lama.
- d. Sumber dukungan sosial yang *natural* memiliki keragaman dalam penyampaian dukungan sosial, mulai dari pemberian barang-barang nyata hingga sekedar menemui seseorang dengan menyampaikan salam.
- e. Sumber dukungan sosial *natural* terbebas dari beban dan label psikologis

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan dukungan sosial merupakan saran, pendapat, masukan atau lain-lain yang diterima oleh karyawan dari orang-orang tertentu, seperti rekan kerja, orang tua, teman, tetangga, dan lain-lain.

F. Kerangka Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antara tuntutan pekerjaan, kelelahan kerja, motivasi intrinsik, pengawasan kerja dan dukungan sosial pekerjaan seperti pada penelitian Yperen dan Hagedoorn (2003) penulis menggambarkan kerangka penelitian yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Dalam bekerja, seorang karyawan memiliki tugas tersendiri yang harus dilakukan sebagai bagian dari pekerjaannya. Hal tersebut merupakan beban kerja yang diemban karyawan dan harus diselesaikannya pada waktu dan kualitas kerja yang baik. Tuntutan tugas memiliki dua dampak positif maupun negatif bagi karyawan. Tuntutan tugas yang tinggi akan berdampak pada kelelahan kerja,

sedangkan dampak positifnya adalah memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat.

Selain faktor tuntutan pekerjaan, faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap keletihan dan motivasi kerja karyawan adalah kontrol pekerjaan dan dukungan sosial. Kontrol pekerjaan berhubungan dengan fungsi pimpinan sebagai supervisor dan mengontrol pekerjaan karyawan, sedangkan dukungan sosial merupakan suatu bentuk dukungan dari pihak lain (rekan kerja maupun pimpinan) dalam penyelesaian pekerjaan.

G. Hipotesis

Dalam bekerja, seorang karyawan memiliki beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan jumlah dan waktu yang telah ditentukan. Semakin banyak pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan tentunya akan berdampak pada meningkatnya keletihan karyawan. Keletihan karyawan akibat pekerjaannya disebabkan karena rendahnya kemampuan seorang karyawan dalam melakukan kontrol pekerjaan. Rendahnya kemampuan karyawan dalam melakukan kontrol terhadap pekerjaannya menyebabkan jumlah pekerjaan bertambah banyak. Karyawan tidak mampu *manage* waktu maupun kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan/menyelesaikan tugas mereka. Tingkat keletihan karyawan juga akan semakin meningkat saat dukungan sosial (rekan kerja maupun pimpinan) rendah. Dapat diyakini bahwa pekerjaan akan menjadi lebih mudah saat dilakukan secara bersama (kerja tim). Rekan dukungan kerja memberikan kontribusi positif terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan

bahwa dukungan rekan kerja akan menurunkan tingkat keletihan karyawan. Sebaliknya, tingkat keletihan karyawan menjadi semakin tinggi saat dukungan rekan kerja rendah. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Semakin tinggi tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi keletihan ketika pengawasan kerja rendah.

Hipotesis 2: Semakin tinggi tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi keletihan ketika pengawasan kerja dan dukungan sosial pekerjaan rendah.

Selain sebagai suatu kewajiban yang harus diselesaikan, tuntutan pekerjaan juga memberikan kontribusi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat (memotivasi karyawan). Karyawan ingin memperoleh tantangan yang lebih tinggi dalam kegiatan bekerja mereka. Kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik juga merupakan salah satu kriteria penilaian kinerja karyawan. Hal ini yang menyebabkan motivasi intrinsik semakin meningkat dengan seiring meningkatnya tuntutan kerja. Motivasi kerja (motivasi intrinsik) akan semakin meningkat saat karyawan memiliki kemampuan kontrol pekerjaan yang tinggi. Kemampuan karyawan dalam mengontrol/mengorganisasikan seluruh kegiatan dalam bekerja memberikan tantangan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat. Hal ini juga terjadi jika karyawan mendapat dukungan sosial dari rekan kerja. Dukungan sosial dari rekan kerja terutama dalam hal penyelesaian pekerjaan memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya motivasi intrinsik. Karyawan akan merasa lebih mudah untuk menyelesaikan

pekerjaan mereka dengan adanya bantuan dari rekan kerja. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Semakin tinggi tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi motivasi intrinsik ketika pengawasan kerja tinggi.

Hipotesis 4: Semakin tinggi tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi motivasi intrinsik ketika pengawasan kerja dan dukungan sosial pekerjaan tinggi.

