

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Teori

Teori – teori yang melandasi penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu :

1. *Grand Theory* berupa definisi manajemen.
2. *Middle Theory* berupa pengertian manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi.
3. *Applied Theory* berupa teori stres kerja dan manajemen stres kerja.

2.2 Pengertian Manajemen

Menurut Athoillah (2010), manajemen memiliki arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan bawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Sementara itu Nickels, McHugh dan McHugh (dalam Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2015:5) mengungkapkan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang – orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Sedangkan menurut G. R Terry. (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2010:2) mengemukakan “Manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya”.

Mary Parker Follet (dalam Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2015:5) mengemukakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni mengenai proses atau tahapan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan cara memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2010:4) menyatakan bahwa : Organisasi adalah sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuan nya tersebut melalui kerja sama. Semenntara itu Griffin (Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2010:5) mengungkapkan bahwa paling tidak organsiasi memiliki berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia (*Human Resource*), sumber daya alam (*Natural resources*), Sumber dana (*Financing resources*) atau Keuangan (*Funds*) serta sumber daya informasi (*Information Resources*). Peran manajemen diperlukan ketika terdapat sekumpulan orang – orang dalam organisasi pada umumnya memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda diharuskan untuk mengelola sumber daya – sumber daya yang harus ada agar tujuan organisasi tercapai.

2.3 Perilaku Organisasi

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015:5) perilaku organisasi atau *Organizational Behavior* merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku didalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015:5) juga menjelaskan bahwa : “Perilaku organisasi adalah sebuah studi yang mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Untuk meringkas definisi tersebut, perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang – orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu perilaku organisasi sangat

berpusat secara khusus kepada situasi terkait pekerjaan, maka ia menekankan perilaku dalam hubungannya dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran pegawai, produktivitas, kinerja manusia dan manajemen.”

John M. Ivancevic, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson (2007:10) mengungkapkan bahwa : “Studi perilaku, sikap dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi didasarkan pada teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin, seperti psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, kelompok, struktur dan proses.”

Definisi diatas mengilustrasikan sejumlah poin penting. Pertama, perilaku organisasi merupakan sebuah cara berpikir. Kedua, perilaku organisasi adalah multidisiplin. Ketiga terdapat orientasi humanistik yang tampak jelas dalam perilaku organisasi. Keempat, bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. Kelima, karena bidang perilaku organisasi sangat bergantung pada disiplin yang diakui, peran metode ilmiah dalam mempelajari variabel dan hubungan dianggap penting. Terakhir, bidang perilaku organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas.

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Gary Dessler (2015:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, dan

mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan Schuler dalam Edi (2011:7) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2014:29) menambahkan bahwa Manajemen SDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat dicapai.

Armstrong dalam Suwatno dan Priansa (2014:28) menyatakan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi sdm, manajemen sdm, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber sdm (perencanaan sdm, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat).

Wilson Bangun dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:31) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Fungsi – fungsi manajemen akan menjadi dasar pelaksanaan fungsi – fungsi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan strategis.

Dalam Tesis Faisal Ikhsan : 2015 bahwa menurut H. Hadari Nawawi (2000) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Sulistiyani & Rosidah, 2009:11), dijelaskan bahwa yang dimaksud sumber daya manusia meliputi :

- a. Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai, atau karyawan).
- b. Potensi manusia penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam rangka mengelola dan menangani anggota organisasi/sumber daya manusia agar memiliki semangat kerja, membangun antusiasme dan meningkatkan kualitas karyawan, mampu berproduktivitas tinggi dan mampu mengembangkan potensinya secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terhadap manajemen manusia, didasarkan pada nilai manusia dihubungkan dengan organisasinya. Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia dan unsur – unsur yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Beberapa konsep manajemen sumber daya manusia diungkapkan oleh beberapa ahli sebagai berikut :

Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber – sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia dan industrial dalam hubungan dengan teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek – proyek penelitian.

Menurut Veithzal Rivai (2009:1), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut , manajemen sumber daya manusia. Istilah Manajemen SDM mempunyai arti sebagai sekumpulan

pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.

Teori manajemen SDM yang semakin berkembang menjelaskan bahwa semua yang dilakukan berkaitan dengan pengelolaan SDM pada dasarnya ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang/fungsi dalam manajemen yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dengan segala aktivitas sumber daya manusia di perusahaan yang memiliki tujuan akhir yaitu untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama.

2.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses – proses dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi disebut fungsi manajemen. Definisi fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli berbeda – beda, salah satunya menurut Robert Tanembaum (dalam Hasibuan, 2012:37) disebabkan oleh kompleksnya perusahaan karena jumlahnya sangat banyak maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda – beda. Sebagai bahan perbandingan, maka fungsi – fungsi manajemen menurut beberapa ahli dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

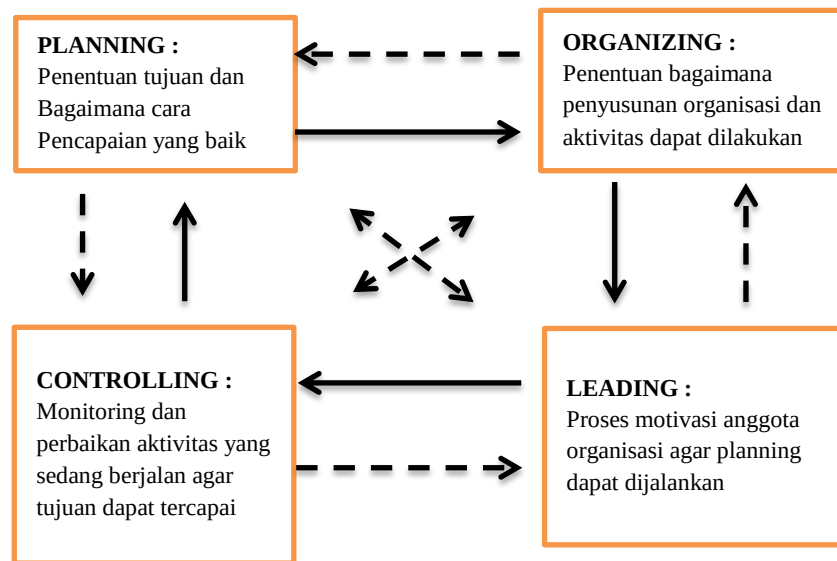
Tabel 2.1 Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

G.R Terry	John F.Mee	Louis A.Allen	MC Namara
1. Planning	<i>1. Planning</i>	<i>1. Leading</i>	<i>1. Planning</i>
2. Organizing	<i>2. Organizing</i>	<i>2. Planning</i>	<i>2. Programming</i>
3. Actuating	<i>3. Motivating</i>	<i>3. Organizing</i>	<i>3. Budgeting</i>
4. Controlling	<i>4. Controlling</i>	<i>4. Controlling</i>	<i>4. System</i>
Henry Fayol	Harold Koontz	S.P Siagian	Oey Liang Lee
	Cyrilo'Donnel		
1. Planning	<i>1. Planning</i>	<i>1. Planning</i>	<i>1. Perencanaan</i>
2. Organizing	<i>2. Organizing</i>	<i>2. Organizing</i>	<i>2. Pengorganisasian</i>
3. Commanding	<i>3. Staffing</i>	<i>3. Motivating</i>	<i>3. Pengarahan</i>
4. Coordinating	<i>4. Directing</i>	<i>4. Controlling</i>	<i>4. Pengkoordinasian</i>
5. Controlling	<i>5. Controlling</i>	<i>5. Evaluating</i>	<i>5. Pengendalian</i>
W.H Newman	Luther Gullick	Lyndall Eurwick	John D.Willet
1. Planning	<i>1. Planning</i>	<i>1. Forecasting</i>	<i>1. Direcing</i>
2. Organizing	<i>2. Organizing</i>	<i>2. Planning</i>	<i>2. Facilitating</i>
3. Assembling Resource	<i>3. Staffing</i>	<i>3. Organizing</i>	
4. Directing	<i>4. Controlling</i>	<i>4. Commanding</i>	
5. Controlling	<i>5. Reporting</i>	<i>5. Coordinating</i>	
	<i>6. Budgeting</i>	<i>6. Controlling</i>	

Sumber : Tesis Faisal Ikhrum (2015) : *Kajian Pendekatan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Efektivitas Penerapan Enterprise Resource Planning.*

Perbedaan pendapat dari para ahli tentang fungsi manajemen memiliki pengertian yang berbeda namun pada dasarnya memiliki esensi yang sama. Contoh lainnya tentang fungsi manajemen diterangkan oleh Nickels, McHugh & McHugh (dalam Ernie Trisnawati & Kurniawan Saefullah, 2010:8) memiliki empat fungsi, yaitu :

1. Perencanaan atau *Planning* yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya bagaimana merencanakan bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global dan lain sebagainya.
2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan bisa memastikan bahwa semua pihak organisasi bisa bekerja seara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian atau *Directing* yaitu, proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh semua pihak organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian atau *Controlling* yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diprganisasikan, diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.



Gambar 2.2 Kegiatan dalam Fungsi – Fungsi Manajemen

Sumber : Tesis Faisal Ikhrum (2015) : *Kajian Pendekatan Manajemen Perubahan Dalam Upaya Peningkatan Efektivitas Penerapan Enterprise Resource Planning*.

Beberapa pendapat yang disampaikan para ahli mengenai manajemen memperhatikan bahwa manajemen memiliki keterkaitan yang sangat intim dengan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut Soekarno (dalam Hasibuan, 2012:120) mengungkapkan bahwa organisasi sebagai fungsi manajemen adalah organisasi yang memberikan kemungkinan bagi manajemen dapat bergerak dalam batas – batas tertentu. March dan Simon (dalam Hasibuan, 2012:121) mengungkapkan bahwa organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari unsur psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis yang dalam dirinya sendiri membutuhkan penyelidikan yang intensif.

Faisal Ikhrum : 2015 dalam Tesis, berdasarkan konsep Flipppo (2002:57), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi lima fungsi, yaitu :

1. Pengadaan
2. Pengembangan

3. Pemberian Kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia/pemutusan hubungan kerja

Lima fungsi yang diungkapkan berdasarkan konsep yang dikemukakan dalam hubungannya dengan manajemen secara umum yaitu planning, organizing, actuating, controlling pada hakikatnya dihubungkan dengan manajemen sumber daya manusia adalah merupakan keseluruhan proses planning, organizing, actuating dan controlling yang dilakukan dan ditujukan untuk kegiatan yang berhubungan dengan manusia/pegawai yaitu meliputi : pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian serta pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia/pemutusan hubungan kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia, proses manajemen bersifat lebih fokus untuk menangani keberadaan sumber daya manusia serta faktor – faktor yang mempengaruhinya.

Berdasarkan beberapa uraian diatas mengenai fungsi manajemen, maka dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen adalah suatu proses yang efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2.4.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Raymond A. Noe et.al (2010:64), praktik-praktik MSDM yang mendukung sistem pekerjaan berkinerja tinggi meliputi seleksi karyawan, manajemen kinerja, pelatihan, perancangan pekerjaan, dan kompensasi. Praktik – praktik tersebut dirancang untuk memberikan keterampilan, insentif, pengetahuan, dan wewenang kepada karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan dengan kinerja tinggi biasanya dalam jangka panjang diikuti dengan peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja keuangan. Banyak penelitian juga menunjukkan bahwa lebih baik meningkatkan efektivitas manajemen SDM secara keseluruhan, daripada berfokus pada satu atau dua proses yang tidak berkaitan langsung misalnya proses gaji dengan proses seleksi. Bisa jadi ada sistem SDM yang terbaik, namun yang harus diperhatikan adalah praktik-praktik SDM sebisa mungkin harus selaras dan serasi dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan harus mendukung peningkatan kinerja organisasi/perusahaan secara positif.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan, maka perusahaan pun tidak akan terlepas dari praktik-praktik atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia agar sumber daya manusia memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Berikut ini akan ditampilkan contoh tabel praktik-praktik atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang memiliki produktivitas tinggi ataupun yang berkinerja tinggi.

Tabel 2.2 Praktik – Praktik MSDM Berkinerja Tinggi

Penempatan Karyawan	❖ Para karyawan yang berpartisipasi dalam memilih karyawan baru, misalnya melalui wawancara dengan rekan kerja.
Perancangan Pekerjaan	❖ Para karyawan yang memahami cara kerjanya dapat berkontribusi terhadap produk atau jasa akhir ❖ Para karyawan yang berpartisipasi pada perubahan – perubahan perencanaan peralatan, tata letak, dan metode – metode kerja ❖ Pekerjaan yang digunakan untuk mengembangkan berbagai keterampilan ❖ Peralatan dan proses – proses yang terstruktur serta teknologi yang digunakan untuk mendorong fleksibilitas dan interaksi di antara para karyawan ❖ Perancangan pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan ❖ Desentralisasi pengambilan keputusan mengurangi perbedaan status dan berbagi informasi ❖ Peningkatan keselamatan
Pelatihan	❖ Mengutamakan pelatihan yang berkelanjutan dan pelatihan bernilai ❖ Pelatihan dalam bidang keuangan dan metode – metode pengendalian kualitas
Kompensasi	❖ Pembayaran gaji berdasarkan kinerja tim ❖ Bagian kompensasi berdasarkan pengetahuan atau kinerja keuangan divisi
Manajemen Kinerja	❖ Para karyawan yang menerima umpan balik kinerja dan aktif terlibat pada proses perbaikan kinerja

Sumber : Raymond A. Noe et.al (2010:65)

Semua aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan dalam organisasi merupakan kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu : semua aktivitas terkait proses mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi dan pelepasan/PHK. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi sumber

daya manusia dalam organisasi juga menjadi pertimbangan dalam MSDM, hal ini dikarenakan dalam kenyataannya antara konsep ataupun teori yang ada akan mengalami perubahan dan penyesuaian pada saat penerapan dalam aplikasinya.

2.5 Kerangka Pemikiran

Proses pemeliharaan pegawai yang efektif dan efisien salah satunya dengan cara memberi perhatian lebih kepada pegawai salah satunya dengan cara mengelola stres kerja yang terjadi pada pegawai yang bertujuan untuk menurunkan stres kerja. Situasi dan kondisi yang menyebabkan pegawai mengalami stres kerja perlu diketahui agar diketahui sumber-sumber stres kerja. Sumber-sumber stres kerja menurut Marihot Tua (2009) bahwa sumber stres kerja ada dua, yang pertama berkaitan dengan pekerjaan dan yang kedua yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Meskipun stres kerja yang dialami setiap pegawai itu berbeda-beda permasalahannya, namun Munandar Sunyoto (2001) mengemukakan bahwa pengelolaan stres kerja yang baik yaitu menggunakan pendekatan organisasi maupun pendekatan diri sendiri atau individu.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai serta perusahaan diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja pegawai nya. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya. Stres dapat menimbulkan dampak negatif terhadap psikis dan fisiologis bagi pegawai.

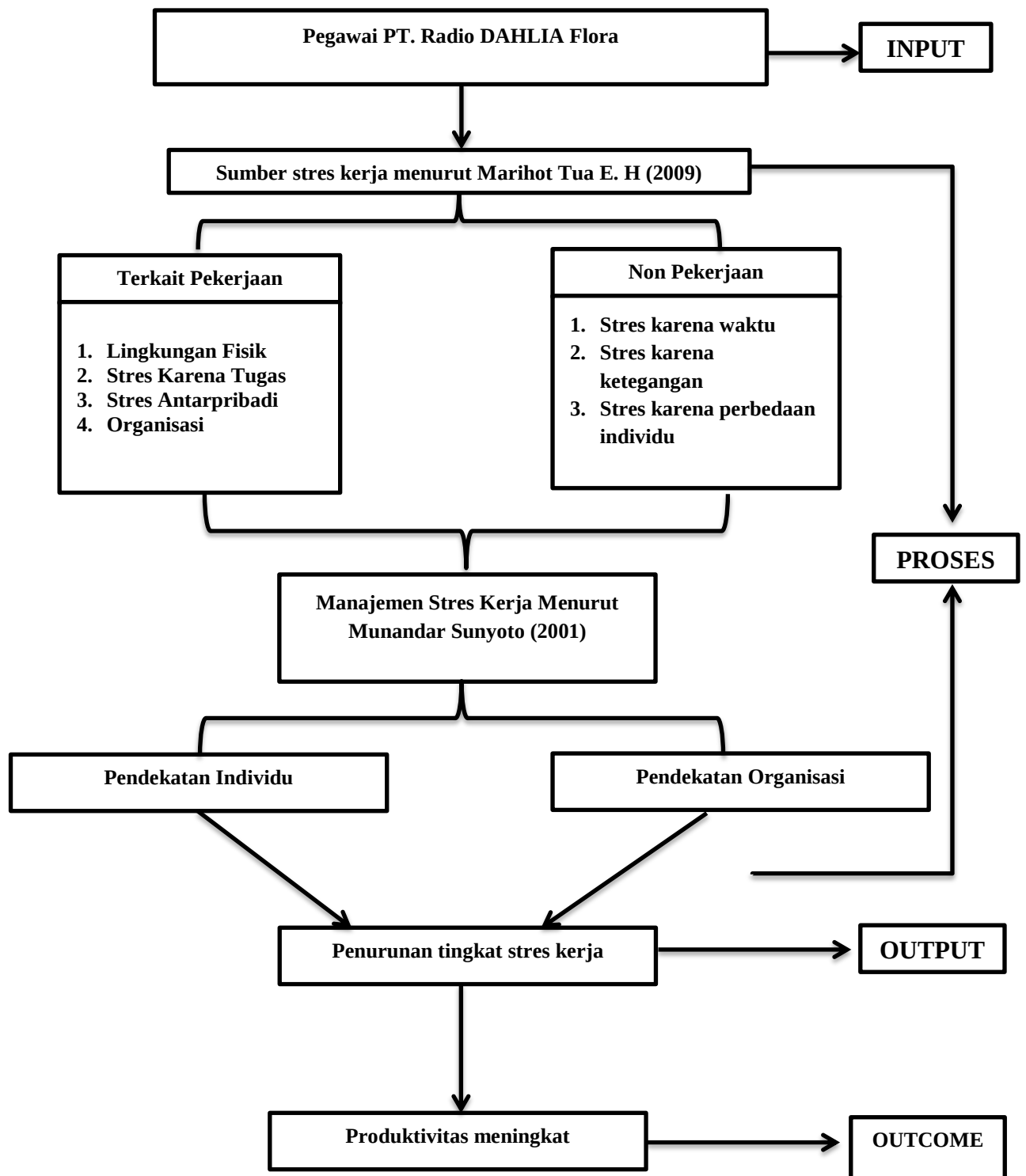
Pada akhirnya setelah melakukan manajemen stres kerja maka outcome atau dampak atau manfaat yang akan diterima oleh pegawai yaitu semangat kerja

meningkat dan motivasi pegawai meningkat, sehingga pada keseluruhannya maka produktivitas pegawai serta perusahaan akan meningkat.

Organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya bergantung pada perilaku emosional pegawai dalam setiap melaksanakan pekerjaan nya. Maka dari itu pengelolaan stres kerja sangat amat penting untuk menjaga konsistensi kondisi pegawai agar tidak menurun. Radio Dahlia ini merupakan perusahaan yang mengedepankan sistem kekeluargaan dalam komunikasi antara atasan dengan bawahan, maka dari itu pegawai tidak merasa canggung ketika mencurahkan kegelisahan nya kepada atasan. Kekeluargaan antar pegawai pun terasa begitu kuat, karena apabila terjadi konflik, selalu diselesaikan secara kekeluargaan.

Proses pengelolaan stres kerja di Radio Dahlia Bandung, cara perusahaan mengelola stres kerja yaitu dengan cara pemberian reward atau ganjaran yang adil dan efektif serta mengadakan kegiatan-kegiatan gathering untuk meningkatkan kerja sama maupun meningkatkan afiliasi didalam perusahaan, yang pertama, dengan cara memberikan rewards dan bonus berupa uang maupun berupa barang setiap tahun nya atas prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan pada saat perusahaan merayakan hari ulang tahun, yang kedua dengan cara mengadakan kegiatan outbond untuk seluruh karyawan di Radio Dahlia Bandung.

Setelah melalui berbagai serangkaian proses manajemen stres kerja, maka hasil yang akan diterima oleh pegawai, yaitu mengalami peningkatan semangat kerja serta motivasi kerja pegawai. Berikutnya dampak atau manfaat yang diterima oleh organisasi adalah produktivitas pegawai dan organisasi meningkat.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Riris Diah Astuti yang dilakukan di Mangrove Kaos mengenai manajemen stres kerja dengan judul “Manajemen Stres Kerja Pada Pegawai Mangrove Kaos Yogyakarta”, maka dikemukakan bahwa :

Sumber stres kerja yang dialami oleh pegawai masing-masing divisi pada Mangrove Kaos berbeda berdasarkan lingkungan, tuntutan pekerjaan, dan beban kerja masing-masing divisi.

Mangrove Kaos Yogyakarta dalam melakukan manajemen stres kerja sesuai dengan teori Munandar Sunyoto A (2001) melalui dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Pendekatan individu yaitu peningkatan kesadaran diri, pengurangan ketegangan, konseling atau psikoterapi, kegiatan olahraga para pegawai rutin melakukan kegiatan futsal setiap dua minggu sekali. Kemudian pendekatan organisasi yang dilakukan yaitu meningkatkan komunikasi, sistem penilaian dan ganjaran secara efektif, memperkaya tugas, mengembangkan keterampilan, kepribadian, pekerjaan.

Pada penelitian yang telah dilakukan Riskha Ariane Badri di PT. Monier Tangerang mengenai “Manajemen Stres Kerja Pada Karyawan dan Buruh di PT. Monier Tangerang” maka dikemukakan mengenai stres kerja yaitu sebagai berikut : Penelitian dilakukan terhadap 10 subjek yang ada di objek penelitian, kesepuluh subjek penelitian mengalami stres kerja selama bekerja di PT. Monier. Sumber-sumber stres berbeda pada masing-masing subjek penelitian.

Efek-efek stres kerja yang dialami dari kesepuluh subjek penelitian adalah gangguan fisik seperti rasa sesak di dada, pusing dan sakit kepala, perubahan sikap seperti menghindari atasan atau menghindari pekerjaan, perubahan tingkah laku seperti tidak bisa berkonsentrasi dan absensi.

Dalam membantu karyawan untuk mengurangi stres kerja, maka dilakukan intervensi pelatihan manajemen stres kerja melalui pemberian informasi dan relaksasi progresif. Pemberian informasi diberikan untuk meningkatkan pengetahuan para subjek tentang konsep stres kerja, sumber-sumber stres, efek-efek stres dan tentang pelatihan manajemen stres kerja. Sedangkan relaksasi progresif diajarkan untuk membantu para subjek mengatasi kecemasan dan ketegangan yang dirasakan dengan harapan agar teknik ini dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Hulaifah Gaffar mengenai “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Mandiri Wilayah X Makassar” bahwa :

1. Faktor stressor individu memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor stressor organisasi pun memiliki hubungan yang positif.
2. Hasil penelitian parsial antar variabel menunjukkan pengaruh hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah suatu pernyataan yang menjelaskan kebenaran atau menyatakan perbedaan hubungan antara beberapa konsep. Proposisi dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, yaitu :

1. Manajemen stres kerja yang tepat dapat menurunkan tingkat stres kerja pegawai.

2.7 Stres Kerja, Penyebab Stres Kerja Dan Akibat Stres Kerja

Setiap karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan terkadang mengalami stres kerja yang disebabkan oleh satu dan lain hal, maka dari itu penjelasan mengenai pengertian stres kerja, model stres kerja, serta penyebab stres kerja akan diuraikan dibawah ini :

2.7.1 Definisi Stres Kerja Menurut Beberapa Ahli

Stres dapat berarti banyak. Dari berbagai perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang ,gelisah, atau khawatir. Secara ilmiah, semua perasaan ini manifestasi dari pengalaman stres, suatu respons terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif. Istilah stres sendiri telah didefinisikan secara harfiah dalam berbagai literatur. Akan tetapi, hampir semua definisi ini dapat ditempatkan ke dalam dua kategori, stres dapat didefinisikan sebagai suatu stimulus atau suatu respons

Definisi stres sebagai suatu stimulus menganggap stres sebagai sejumlah karakteristik atau peristiwa yang mungkin menghasilkan konsekuensi yang tidak beraturan. Dalam hal ini, definisi tersebut merupakan definisi teknis dari stres, dipinjam dari ilmu fisika. Dalam ilmu fisika, stres merujuk pada kekuatan luar yang diaplikasikan kepada suatu objek, sebagai contoh, sebuah balok penopang jembatan. Responnya adalah “tegangan”, yang merupakan dampak dari kekuatan tersebut terhadap balok penopang jembatan.

Definisi stres sebagai suatu respons, stres dilihat secara sebagian suatu respons terhadap sejumlah stimulus yang disebut dengan *Stressor*. Sebuah *stressor* merupakan peristiwa atau pemicu eksternal yang secara potensial mengancam atau membahayakan seseorang. Akan tetapi, lebih dari hanya sekedar sebuah respons terhadap suatu *stressor*. Dalam definisi respons, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respons individual. Ini berarti, stres merupakan interaksi unik antara kondisi stimulus dalam lingkungan dan cara individu untuk merespons dengan cara tertentu. Dengan menggunakan definisi respons, penulis akan mendefinisikan **stres kerja** menurut beberapa ahli :

Suwatno dan Priansa (2011:255) mengungkapkan bahwa stres kerja merupakan suatu kesenjangan kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan secara singkat, yang dapat diartikan bahwa stres kerja timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut sehingga dapat menimbulkan stres kerja.

Handoko (2008:200) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam

kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Mangkunegara (2009:157) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Dari berbagai perspektif para ahli mengenai arti stres kerja, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja itu merupakan suatu reaksi atau respon individu terhadap pemicu eksternal timbulnya stres atau *stressor* yang memberikan tuntutan khusus kepada seorang individu tersebut, yang dimana individu tersebut tidak mampu memenuhi tuntutan khusus tersebut dan membuat individu tersebut mengalami ketegangan.

2.7.2 Sumber Stres Kerja

Pada penelitian yang dilakukan oleh Marihot Tua E.H (2009) ditemukan bahwa sumber stres kerja terbagi menjadi dua, yang pertama berkaitan dengan pekerjaan dan kedua yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2.7.2.1 Berkaitan Dengan Pekerjaan

Stressor adalah penyebab timbulnya stres, yakni apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Terdapat banyak *stressor* dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya yang terbagi menjadi empat tipe utama, yaitu :

1. Lingkungan Fisik

Beberapa *stressor* ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti kebisingan, kurang baiknya penerangan ataupun risiko keamanan. *Stressor* yang bersifat fisik akan terlihat dan dirasakan oleh panca indera seseorang, lingkungan

fisik tersebut berupa setting kantor atau ruang kerja, desain interior ruang kantor yang kurang nyaman, rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif serta kualitas udara di ruang kantor kurang baik.

2. Stres Karena Peran atau Tugas

Stressor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para pegawai mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugas nya (job description) yang diberikan oleh perusahaan, peran diberikan kepada pegawai dirasa terlalu berat atau mungkin memainkan berbagai peran atau tugas di tempat pegawai tersebut bekerja. *Stressor* ini mempunyai empat penyebab utama, yaitu :

a) Konflik Peran

Konflik ini terjadi ketika orang – orang bersaing menghadapi berbagai tuntutan. Terdapat beberapa tipe konflik peran dalam pekerjaan antara lain : 1) *Inter-role conflict*, 2) *Intra-role conflict*, 3) *Person-role conflict*. *Inter-role conflict* terjadi ketika seorang pegawai pegawai memiliki dua peran atau tugas yang masing – masing berlawanan. *Intra-role conflict* terjadi ketika individu menerima pesan berlawanan dari orang yang berbeda. Sedangkan *person-role conflict* terjadi ketika kewajiban – kewajiban dan nilai – nilai organisasional tidak cocok dengan nilai – nilai pribadi.

b) Peran mendua/ambiguitas

Peran mendua (role ambiguity) muncul dan dirasakan ketika para pegawai merasa bimbang tentang tugas – tugas mereka, harapan kinerja, tingkat kewenangan dan kondisi kerja yang lain. Hal ini cenderung terjadi ketika orang

masuk pada situasi yang baru, seperti menjadi anggota organisasi atau mengambil suatu tugas pekerjaan yang asing karena bimbang dengan harapan sosial dan tugas – tugasnya.

c) Beban Kerja

Beban kerja (*workload*) merupakan *stressor* hubungan peran atau tugas lain yang terjadi karena para pegawai merasa beban kerja nya terlalu banyak. Hal ini dapat disebabkan karena perusahaan mengurangi tenaga kerja nya dan melakukan restrukturisasi pekerjaan, meninggalkan sisa pegawai dengan lebih banyak tugas dan sedikit waktu serta sumber daya untuk menyelesaikannya.

d) Karakteristik Tugas atau Peran (*Task Characteristic*)

Sebagian besar tugas penuh dengan stres ketika mereka membuat keputusan pemecah masalah, monitoring perlengkapan atau saling bertukar informasi. Kurangnya pengendalian, terlalu banyak aktivitas pekerjaan dan lingkungan kerja juga termasuk ke dalam kategori ini. Misalnya departemen atau divisi-divisi dalam lingkup personalia/SDM merupakan bidang pekerjaan yang penuh dengan stres. Setiap hari, setiap minggu, setiap bulan karyawan dituntut oleh perencanaan perekrutan karyawan, jadwal penggajian karyawan, jadwal pelatihan dan pendidikan untuk karyawan yang semakin meningkat dari waktu ke waktu.

3. Penyebab Stres antarpribadi (*Interpersonal stressors*)

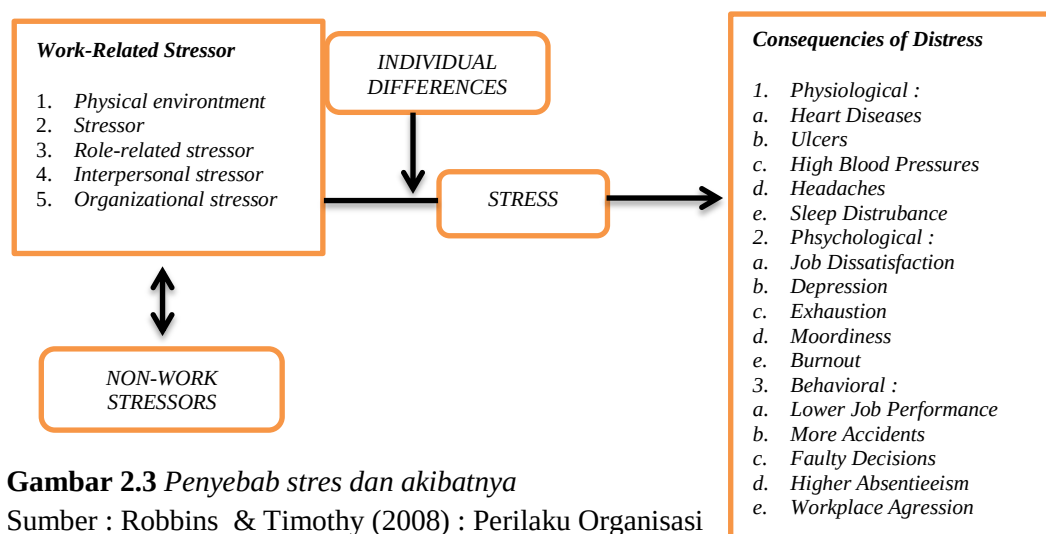
Stressor ini akan semakin bertambah ketika karyawan dibagi dalam divisi – divisi di dalam suatu departemen yang di kompetisikan untuk memenangkan target sebagai divisi terbaik dengan diberikan *reward* yang menggiurkan.

Perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, dan lainnya yang memungkinkan munculnya stres.

4. Organisasi

Banyak sekali berbagai penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan tenaga kerja merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun bagi mereka yang masih tetap bekerja. Secara khusus mereka yang masih bekerja mengalami peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam aktivitas pekerjaannya serta kehilangan rekan kerja. Restrukturisasi, privatisasi, merger dan bentuk – bentuk lainnya merupakan kebijakan perusahaan yang berpotensi memunculkan stres. Para pekerja harus menghadapi peningkatan ketidakamanan dalam bekerja, bimbang dengan tuntutan kerja yang semakin banyak dan bentuk – bentuk baru konflik antarpribadi.

Untuk lebih jelasnya, penjelasan tentang penyebab stres dan akibat yang ditimbulkannya digambarkan dibawah ini :



Gambar 2.3 Penyebab stres dan akibatnya

Sumber : Robbins & Timothy (2008) : Perilaku Organisasi

2.7.2.2 Stres Yang Tidak Berkaitan Dengan Pekerjaan

Ada berbagai stres yang bukan disebabkan oleh pekerjaan, antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Time Based Conflict*

Time Based Conflict merupakan tantangan untuk menyeimbangkan tuntutan waktu untuk pekerjaan dengan aktivitas keluarga dan aktivitas bukan pekerjaan lainnya. *Time Based Conflict* lebih akut wanita daripada pria. Wanita yang berkarir di luar rumah mendapatkan sumber stres yang jauh lebih banyak karena diluar rumah dia dituntut untuk menjadi karyawan yang baik. Hal ini tidak mudah untuk dilakukan.

2. *Strain Based Conflict*

Strain based conflict terjadi ketika stress dari satu sumber meluap dan melebihi kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Kematian suami atau istri , masalah keuangan dan *stressor* yang bukan pekerjaan lainnya menghasilkan ketegangan dan kelelahan yang mempengaruhi kemampuan pegawai untuk menyelesaikan kewajiban pekerjaannya.

3. *Role Behavior Conflict*

Setiap karyawan memiliki peran dalam pekerjaannya. Di samping itu juga dituntut lingkungan yang ada kalanya bertentangan dengan tuntutan pekerjaannya. Hal ini seringkali memunculkan stres karena untuk membangun harmonis atas dua atau lebih tuntutan tidaklah mudah.

4. Stres karena adanya perbedaan individu

Terdapat tiga alasan mengapa dengan penyebab stres yang sama orang memperlihatkan gejala – gejala stres yang berbeda. Pertama, penerimaan kita terhadap situasi yang sama, masing – masing dari kita berbeda. Kedua, memiliki ambang batas kemampuan dalam mengatasi stres yang lebih rendah dari resistensi terhadap stres. Dan yang ketiga, orang mungkin mengalami tingkat stres yang sama dan akibat yang ditimbulkan dari stres berbeda, yang menunjukkan bahwa mereka memerlukan strategi penanggulangan nya yang berbeda pula. Dalam hal ini beberapa orang cenderung mengabaikan *stressor* dengan harapan hal itu akan hilang atau berlalu.

2.7.3 Dampak Dari Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya dampak stres yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres. Akibat dari stres banyak bermacam-macam, ada sebagian yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Tetapi banyak diantaranya yang merusak dan berbahaya. Cox (2005:92) telah mengidentifikasi dampak stres yang mungkin muncul. Kategori yang disusun Cox meliputi :

1. Dampak Subjektif

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2. Dampak Perilaku

Akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantaranya peledakan emosi dan perilaku impulsif.

3. Dampak Kognitif

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Fisiologis

Kecanduan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, nola mata melebar, dan tubuh panas dingin.

5. Dampak Kesehatan

Sakit kepala dan migraine, mimpi buruk, sulit tidur/istirahat, gangguan psikosomatis.

6. Dampak Organisasi

Produktivitas perusahaan menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan bekerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

Menurut Lester dan Brower (2001) dalam Tesis Riskha (2012), kombinasi berbagai stressor (Di tempat kerja & Diluar tempat kerja) dapat menimbulkan tegangan atau stres, mempengaruhi moral dan menurunkan kualitas kerja. Efek stres akan lebih terasa pada pekerja yang berusia 45 tahun ke-atas. Menurut Newman (1978), Bhagat (1983) dan Jamal (1984) dalam Tesis Riskha (2012)

mengemukakan bahwa stres kerja dapat menurunkan performa kerja dan meningkatkan *turnover* buruh di industri manufaktur. Menurut Selye (1956) dalam Tesis Riskha (2012) mengemukakan bahwa stres kerja dapat mengurangi konsentrasi seseorang, menurunkan produktivitas, peningkatan frekuensi kesalahan pada pekerjaan, tingginya tingkat cedera pada pekerjaan, tingginya tingkat ketidakhadiran pekerja dan mudah emosi serta meningkatkan konflik dengan rekan kerja dan supervisor.

Soewondo (2010) berpendapat mengenai dampak stres kerja sebagai berikut:

- ✓ Gangguan fisik seperti jantung berdebar-debar, migraine, beerkeringat, tekanan darah tinggi dan sakit jantung,
- ✓ Perubahan sikap seperti : menarik diri merasa tertekan, penakut,
- ✓ Perubahan tingkah laku seperti : mudah marah, merokok, depresi, banyak salah, tidak bisa konsentrasi,
- ✓ Berkurangnya produktivitas dan efektivitas,
- ✓ Kepuasan kerja rendah,
- ✓ Tingkat kehadiran rendah,

1. Dampak Stres Terhadap Emosi

Seseorang yang berada dalam kondisi tertekan seringkali merasa emosi dan emosi tersebut seringkali tidak menyenangkan. Menurut Lazarus (1993), dalam Weiten dan Koleganya (2009), respon emosi negatif biasa muncul mencakup:

- ✓ Marah. Stres seringkali menimbulkan rasa marah dari intensitas ringan sampai dengan marah yang tidak terkendali.
- ✓ Cemas. Kecemasan dapat ditimbulkan karena adanya tekanan untuk menampilkan diri, ancaman yang mendatangkan frustrasi, atau ketidakpastian yang terkait dengan perubahan situasi.
- ✓ Sedih. Terkadang stres, terutama frustrasi menyebabkan seseorang bersedih.

2. Dampak Stres Terhadap Pekerjaan

Setiap orang berjuang menghadapi beberapa pemicu stres setiap hari. Sebagian besar stres tidak menjadi masalah, karena orang tersebut mampu menyesuaikan diri dengan baik. Namun ketika stres atau tuntutan menumpuk, seseorang mungkin mengalami hambatan dalam proses penyesuaian dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hal ini dapat menimbulkan dampak negatif. Weiten, Lloyd, Dunn dan Hammer (2009) dalam Tesis Riskha (2012) menyebutkan beberapa dampak negatif yaitu :

- ✓ Gangguan pada performa dan produktivitas kerja
Baumeister (1984) dalam Tesis Riskha (2012) mengungkapkan bahwa tekanan tugas atau menyebabkan mereka terlalu banyak memusatkan perhatian pada tugas, sehingga mereka berpikir terlalu banyak tentang apa yang sedang mereka lakukan.
- ✓ Gangguan pada fungsi kognitif
Beberapa penelitian menunjukkan bahwa stres dapat menyebabkan dampak buruk pada aspek-aspek tertentu dari fungsi memori atau daya ingat (Kellogg, Hopko & Ashcraft 1999) dalam Shors (2004). Bukti terbaru bahkan menunjukkan bahwa stres dapat menurunkan efisiensi daya ingat yang

memungkinkan seseorang untuk menghilangkan informasi yang muncul pada saat itu. Oleh karena itu, seseorang mungkin tidak memproses, memanipulasi atau mengintegrasikan informasi baru secara efektif dalam situasi stres. Ironisnya, jika kita berada dalam satu situasi yang sangat membutuhkan sumber daya kognitif, misalnya menyelesaikan pekerjaan tertentu, kondisi tersebut dapat menimbulkan dampak stres gangguan pada fungsi kognitif (Beilock et al : 2004);(Markman, Maddox * Worthy : 2006).

Dampak stres kerja merupakan sebuah konsekuensi yang diterima ketika seseorang tidak dapat mengendalikan sumber-sumber stres, baik itu dampak stres yang negatif maupun dampak stres yang positif.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Soewondo (2010) mengenai dampak stres kerja yang dapat mempengaruhi situasi dan kondisi pekerja mulai dari gangguan fisik, perubahan emosi, perubahan pola tingkah laku, perubahan produktivitas pekerja, perubahan tingkat kehadiran yang rendah. Karena menurut peneliti teori dari Soewondo (2010) dapat menjadi solusi yang bagus untuk dijadikan rujukan penelitian.

2.7.4 Mengelola Stres Kerja

Manajemen stres kerja berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres. Manajemen stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi jangka panjang atau stres kronis. Adapun teknik – teknik dalam menangani stres kerja terbagi menjadi dua pendekatan yaitu :

2.7.4.1 Pendekatan Pribadi

Pada dasarnya stres perlu dikelola dan diatasi, paling tidak dalam pikiran seseorang pernah berusaha untuk membiarkan atau menghindari kondisi, situasi, peristiwa yang penuh dengan tekanan. Seorang karyawan bertanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres. Pendekatan individual atau pribadi telah terbukti efektif meliputi penerapan teknik manajemen waktu, penambahan waktu olah raga, pelatihan relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Pendekatan individu perlu dilakukan oleh pegawai karena sejatinya mereka harus mengatasi permasalahan yang ada pada diri mereka masing-masing.

Banyak orang yang tidak pandai mengelola waktu mereka. Karyawan yang teratur, seperti murid yang teratur, sering dapat merampungkan pekerjaan dua kali lebih banyak daripada orang yang kurang teratur. Karena itu, pemahaman dan pemanfaatan prinsip – prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu individu mengatasi ketegangan akibat tuntutan kerja secara lebih baik. Beberapa prinsip manajemen waktu yang banyak dipraktikkan adalah 1) membuat daftar kegiatan harian yang dirampungkan, 2) memprioritaskan kegiatan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensinya, 3) menjadwalkan kegiatan menurut prioritas yang telah disusun, 4) memahami siklus harian dan menangani pekerjaan yang paling banyak menuntut dalam siklus kerja tertinggi ketika anda dalam keadaan paling siap dan produktif.

Untuk pendekatan pribadi ini menggunakan dua strategi yaitu yang pertama Strategi Psikologis dan Strategi Fisiologis. Strategi Psikologis ini menitikberatkan pada upaya mengelola stres untuk tujuan perubahan perilaku melalui :

1. Peningkatan kesadaran diri

Memahami gejala – gejala munculnya ketegangan secara lebih dini dengan sikap wajar dalam bekerja. 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.

2. Pengurangan Ketegangan

Strategi yang digunakan untuk pengurangan ketegangan dalam stres kerja adalah mencari tempat yang tenang untuk melakukan meditasi, menempatkan posisi tubuh dengan nyaman, memejamkan mata dan melepaskan ketegangan otot. Tujuannya adalah agar kita dapat menghilangkan perasaan – perasaan yang menegangkan yang ditimbulkan oleh sekumpulan otot – otot pada tubuh.

3. Konseling atau Psikoterapi

Usaha yang dilakukan 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, mengembangkan berbagai alternatif untuk menghadapi stres kerja, menentukan tindakan dan menilai hasil serta melakukan tindak lanjut.

Adapun strategi kedua adalah strategi Fisiologis. Strategi ini menitikberatkan pada upaya untuk mengelola stres kerja untuk tujuan melatih kesehatan fisik. Untuk mengurangi pengaruh – pengaruh stres kerja dengan mengadakan latihan fisik, emosi, dan pikiran yang menggelisahkan. Beberapa jenis latihan fisik yaitu mengatur pola makan secara bijaksana dan mengatur pola olah raga.

2.7.4.2 Pendekatan Organisasi

Program – program dalam pengelolaan stres kerja dalam suatu organisasi dapat menjadi efektif untuk mengurangi stres kerja. Adapun cara yang dapat digunakan untuk mengelola stres dalam organisasi yaitu :

1. Meningkatkan Komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif diantara manajer dengan pegawai. Sehingga akan tampak garis – garis tugas dan wewenang atau tanggung jawab yang jelas. Situasi ini akan mengurangi timbulnya stres kerja dalam organisasi.

2. Sistem Penilaian dan Ganjaran yang Efektif

Sistem penilaian dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada pegawai. Ganjaran ini biasa disebut sebagai *reward*. Maka dengan begini pegawai akan mengalami kesadaran tanggung jawab akan tugas. Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja yang efektif

3. Meningkatkan Partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan. Dengan demikian kesempatan partisipasi yang diberikan oleh manajer kepada pegawainya dalam menyumbangkan pikiran dan gagasannya, memungkinkan pegawai dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya serta mengurangi stres kerjanya.

4. Memperkaya Tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada pegawai agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih memiliki makna tugas yang dikerjakan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan-balik terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Tujuannya supaya dapat meningkatkan motivasi pegawai dan dapat mengurangi stres kerja.

5. Mengembangkan Keterampilan, Kepribadian, dan Pekerjaan

Hal seperti ini merupakan salah satu cara untuk mengelola stres kerja di dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan – latihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi atau pengembangan kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas.

2.8 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai pengelolaan stres kerja yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang disebutkan dalam tabel berikut :

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No.	JUDUL	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Manajemen Stres Kerja Pada Pegawai di Mangrove Kaos Yogyakarta Riris Dyah Astuti : 2016	Mengelola stres kerja sesuai dengan teori dari Munandar Sunyoto (2001) dengan dua pendekatan yaitu : pendekatan individu dan	Pengelolaan Stres Kerja dengan Metode Kualitatif	Mengelola Stres Kerja Dalam Perspektif Islam

		pendekatan organisasi.		
2.	Manajemen Stres Kerja Pada Beberapa Karyawan dan Buruh Di PT. Monier Tangerang Riskha Ariane Badri : 2012	Melakukan penelitian pada 10 subjek penelitian. Sumber stres yang dialami setiap karyawan berbeda-beda. Peneliti menerapkan pelatihan relaksasi progresif untuk mengurangi stres yang dialami oleh karyawan.	Manajemen Stres Kerja dengan metode kualitatif	Menggunakan metode relaksasi progresif
3.	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (persero) Tbk Kantor Wilayah X Makassar Hulaifah Gaffar : 2012	Faktor stressor individu memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor stressor organisasi pun memiliki hubungan yang positif. Hasil penelitian parsial antar variabel menunjukkan pengaruh hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Membahas Mengenai Stres Kerja	Pendekatan kuantitatif