

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Beberapa hal yang dipaparkan pada sub bab ini adalah : (1) Organisasi, meliputi : pengertian organisasi, perilaku organisasi, struktur organisasi, dan proses organisasi, (2) Manajemen SDM, meliputi : pengertian manajemen SDM, pendekatan manajemen SDM, dan fungsi operatif manajemen SDM, (3) Sales dan marketing, (4) Stres, meliputi : pengertian stres, faktor sumber stres, mengelola stres, *eustress*, dan *Challenge Hindrance Framework (CHF)*, (5) Kesejahteraan, (6) Komitmen, meliputi : pengertian komitmen dan cara membangun komitmen, (7) *Engagement*, meliputi : pengertian engagement dan pendorong *engagement*, (8) *Performance*, meliputi : pengertian *performance*, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dan indikator kinerja.

#### **1. Organisasi**

##### **a. Pengertian Organisasi**

Organisasi muncul di tengah-tengah masyarakat dan diciptakan oleh masyarakat. Organisasi berasal dari istilah Yunani “Organon”, dan istilah Latin “Organum” yang dapat berarti : alat, bagian, anggota atau badan. Organisasi didirikan karena mempunyai beberapa alasan dan tujuan. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:7), bahwa salah satu alasan berdirinya organisasi karena organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai secara perorangan.

Mooney mengatakan “Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”. Sedangkan, Barnard memberi

pengertian “Organisasi sebagai suatu sistem daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih” (Manullang, 1990:67). Robbins & Judge (2016:2) berpendapat “Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikordinasi secara sadar terdiri atas dua atau lebih orang-orang yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian bersama”. Organisasi mempunyai peran yang kuat terhadap perilaku para karyawannya. Organisasi bukan sekedar alat untuk menyediakan barang-barang dan jasa, tetapi organisasi juga menciptakan lingkungan dimana sebagian terbesar seseorang menghabiskan kehidupannya. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:2), tiga macam yang mencakup untuk memimpin suatu organisasi adalah perilaku, struktur, dan proses.

Berdasarkan kutipan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa organisasi adalah suatu badan atau suatu sistem unit yang bekerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

#### **b. Perilaku Organisasi**

Pentingnya memahami perilaku orang di dalam organisasi menjadi perhatian manajemen, seperti produktivitas karyawan, kualitas kehidupan kerja, tekanan pekerjaan atau stres, dan kemajuan karir. Berdasarkan teori Robbins dan Judge (2016:5) “Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang menginvestigasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi”. Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske, dan Mattteson (2006:10) “Perilaku organisasi adalah suatu perilaku, sikap, dan kinerja manusia dalam suatu lingkungan organisasi

didasarkan pada teori, dan prinsip dari berbagai disiplin, seperti psikologis, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya untuk mempelajari individu, kelompok, struktur dan proses”.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:12-15), perilaku organisasi adalah penelaahan tentang individu dan kelompok dalam lingkungan organisasi, yaitu terdiri dari :

1. Perilaku dalam organisasi (individu), mencakup empat pengaruh penting atas perilaku dalam organisasi yaitu :
  - a. Karakteristik individu.
  - b. Motivasi individu.
  - c. Imbalan.
  - d. Stres.
2. Perilaku dalam organisasi (kelompok dan pengaruh antarpribadi), mencakup empat pengaruh penting atas perilaku dalam organisasi, yaitu :
  - a. Perilaku kelompok.
  - b. Perilaku konflik dan konflik antarkelompok.
  - c. Kekuasaan dan politik.
  - d. Kepemimpinan.

Kesimpulan penulis dari kutipan di atas bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestigasikan pengaruh individu maupun pengaruh kelompok dalam lingkungan organisasi yang bertujuan peningkatan efektivitas organisasi.

### **c. Struktur Organisasi**

Seorang manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi untuk dapat bekerja secara efektif di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2016:331) “Struktur organisasi adalah cara yang mana tugas pekerjaan secara formal dibagikan, dikelompokkan, dan dikordinasikan”. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:15-16) “Struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan diantara

berbagai sub-unit dalam organisasi”. Struktur organisasi tersebut mencakup dua aspek penting yaitu :

1. Desain pekerjaan.  
Mengacu pada proses yang digunakan para manager merinci isi, metode dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi tuntutan organisasi dan individu.
2. Desain organisasi.  
Menunjukkan keseluruhan dari struktur organisasi. Terdiri dari keputusan dan tindakan manager yang menghasilkan struktur organisasi yang khas. Proses ketika para manager menentukan pilihan disebut “Desain Organisasi” yang semata-mata berarti keputusan dan tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Penjelasan dari kutipan di atas bahwa struktur organisasi merupakan pola kegiatan formal yang dibagikan, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam berbagai sub-unit kegiatan di dalam organisasi yang mana mencakup dua aspek penting yaitu desain pekerjaan dan desain organisasi.

#### **d. Proses Organisasi**

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:18) “Proses organisasi merupakan proses perilaku yang memberikan kehidupan pada suatu organisasi”. Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1992:10) “Proses organisasi adalah proses yang berkenaan dengan aktivitas yang memberikan kehidupan pada skema organisasi”. Proses organisasi yang efektif menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:16-18) mencakup sebagai berikut :

1. Proses komunikasi.
2. Proses pengambilan keputusan.
3. Proses evaluasi prestasi.
4. Proses sosialisasi dan karir.

Menurut penulis bahwa proses organisasi adalah proses perilaku yang memberikan kehidupan pada aktivitas organisasi agar organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif yaitu melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, prestasi serta sosialisasi dan karir.

## **2. Manajemen SDM**

### **a. Pengertian Manajemen SDM**

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting dalam keberhasilan kemajuan perusahaan. Banyak pengertian yang diajukan oleh para ahli mengenai arti dari manajemen SDM. Menurut Handoko (2012:4) “Manajemen SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Sedangkan menurut Veithzal, dkk. (2014:1) “Manajemen SDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisiensi dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal”. Manullang (1990:196) berpendapat bahwa “Manajemen SDM merupakan seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.

Berdasarkan kutipan di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen SDM dapat diartikan sebagai suatu ilmu yang mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga kerja yang mencakup ilmu pengadaan,

pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar tercapai tujuan individu maupun organisasi.

### **b. Pendekatan Manajemen SDM**

Beberapa pendekatan dalam manajemen SDM menurut Yani (2012:3-4) sebagai berikut :

1. Pendekatan SDM.  
Merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak azasi manusia.
2. Pendekatan Manajerial.  
Merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggungjawab, menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.
3. Pendekatan Sistem.  
Merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab sub-sistem dalam organisasi.
4. Pendekatan Proaktif  
Merupakan pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

Penulis menganggap bahwa pentingnya pendekatan SDM untuk keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM agar bisa memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan yaitu dengan melalui pendekatan manajerial, sistem, dan proaktif.

### **c. Fungsi Operatif Manajemen SDM**

Terdapat enam fungsi operatif manajemen SDM menurut Mangkunegara (2015: 2-3) sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja, terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai, penempatan pegawai kerja, dan orientasi kerja (*job orientation*).
2. Pengembangan tenaga kerja, mencakup pendidikan dan pelatihan, pengembangan (*kariier*), dan penilaian prestasi kerja.
3. Pemberian balas jasa, mencakup balas jasa langsung (gaji/upah dan insentif), dan balas jasa tidak langsung (keuntungan/benefit, pelayanan/kesejahteraan).

4. Integrasi, mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan partisipasi kerja.
5. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konseling kerja.
6. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan.

Sedangkan Yani (2012:4-5) membagi fungsi operasional manajemen

SDM sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan, fungsi manajemen SDM yang menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi atau perusahaan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.
2. Fungsi pengadaan, fungsi manajemen SDM untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi.
3. Fungsi pengembangan, fungsi manajemen SDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan.
4. Fungsi kompensasi, fungsi manajemen SDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung.
5. Fungsi pengintegrasian, fungsi manajemen SDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi atau perusahaan dengan kebutuhan SDM.
6. Fungsi pemeliharaan, fungsi manajemen SDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM.

Jadi, bisa disimpulkan bahwa fungsi operasional atau operatif manajemen SDM mempunyai fungsi yang sangat penting dalam mencapai tujuan keberhasilan organisasi maupun karyawan, fungsi-fungsi tersebut meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan.

### **3. Sales dan Marketing**

Sales dan marketing merupakan ujung tombak dalam keberhasilan perusahaan dalam menjual barang dan jasa. Banyak Orang berpendapat bahwa

sales dan marketing mempunyai arti yang sama. Berikut penulis sampaikan arti masing-masing dari sales dan marketing.

**a. Pengertian Sales (penjualan)**

Sitihe menyebutkan bahwa sales adalah menawarkan sesuatu produk kepada konsumen, sebagai suatu pekerjaan atau kegiatan untuk menjadikan seseorang sebagai customer atau langganan. Pengertian secara sederhana sales adalah penjualan. Menurut Sitihe (1996) dalam bukunya menyebutkan bahwa sales adalah *Merchandise (Something to be sold) plus service*. Sedangkan, penjualan menurut Swastha (1998) adalah “ilmu dan seni mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual, untuk mengajak orang lain bersedia membeli barang atau jasa yang ditawarkan”.

**b. Pengertian Marketing (pemasaran).**

Menurut Kotler dan Keller (2008), marketing (pemasaran) adalah “mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial”. Sedangkan, menurut American Marketing Association (AMA) dalam buku Kotler menjelaskan bahwa marketing (pemasaran) adalah “suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya”. Menurut Kotler dan Amstrong (2008), “pemasaran merupakan sebuah proses managerial yang orang-orang di dalamnya mendapatkan apa yang mereka inginkan dan butuhkan melalui penciptaan dan pertukaran barang-barang yang ditawarkan dan nilai produknya kepada orang lain”.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa sales marketing adalah suatu bagian (departemen) yang bertugas sebagai penjual sekaligus sebagai pemasar produk barang maupun jasa.

#### **4. Stres**

##### **a. Pengertian Stres**

Stres sering dialami oleh sebagian orang dan penyebab dari timbulnya stres beragam. Menurut Robbins dan Judge (2016:429) “Stres adalah suatu proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan”. Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006:295) “Stres adalah suatu respon adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi atau peristiwa dan yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang”. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1992:204) “Stres adalah suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis, yaitu satu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang”.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis berpendapat bahwa stres merupakan proses psikologis yang dialami oleh individu karena adanya tekanan dan tuntutan yang berasal dari lingkungan organisasi atau lingkungan eksternal organisasi.

##### **b. Faktor Sumber Stres**

Menurut Robbins dan Judge (2016:430-432), beberapa faktor sumber stres yang potensial mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Lingkungan, seperti ketidak-pastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, mempengaruhi level stres di antara karyawan di dalam organisasi tersebut. Terdapat tiga tipe ketidak-pastian lingkungan yang utama yaitu ekonomi, politik, dan teknologi.
2. Faktor organisasional, seperti tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, bos yang sangat menuntut dan tidak sensitif, serta para rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor-faktor tersebut meliputi tuntutan tugas, tuntutan peranan, dan tuntutan interpersonal.
3. Faktor pribadi, seperti individu biasanya bekerja sekitar 40-50 jam dalam seminggu. Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas ke dalam pekerjaan. Faktor-faktor tersebut meliputi permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi, dan karakter kepribadian yang inheren.

Banyak faktor sumber stres yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, berdasarkan kutipan di atas faktor sumber stres yang sangat potensial mempengaruhi kinerja antara lain : faktor lingkungan, faktor organisasional, dan faktor pribadi.

### **c. Mengelola Stres**

Menurut Robbins dan Judge (2016:436-439) dalam mengelola stres diklasifikasikan menjadi dua yaitu :

1. Pendekatan individual.  
Seorang karyawan dapat mengambil tanggungjawab pribadi untuk menurunkan level stres. Strategi tersebut meliputi teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan dukungan sosial yang diperluas.
2. Pendekatan organisasional.  
Beberapa faktor organisasional yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peranan dikendalikan oleh manajemen dengan demikian dapat dimodifikasi/diubah. Strategi untuk mempertimbangkan meliputi seleksi karyawan yang ditingkatkan dan penempatan pekerjaan, pelatihan, penetapan tujuan yang

realistis, merancang kembali pekerjaan, meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan komunikasi organisasi, cuti panjang karyawan dan program kesehatan korporat.

Tingkat stres yang dialami oleh seseorang berbeda-beda. Banyak Berbagai macam pendekatan untuk mengelola stres tersebut yaitu yang pertama dengan pendekatan individual, misalnya : dengan membagi waktu dengan sebaik mungkin, pelatihan relaksasi, dan dukungan sosial. Sedangkan yang kedua dengan pendekatan organisasional, misalnya : menempatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan individu, mengadakan pelatihan, meningkatkan komunikasi organisasi dan cuti yang fleksibel.

#### **d. *Eustress***

Stres terdiri dari dua tingkatan yaitu stres negatif yang bisa disebut dengan *distress*, sedangkan stres positif disebut dengan *eustress*. Stres negatif (*distress*) akan mengarah pada hasil-hasil kinerja yang tidak diharapkan, termasuk tingkat kealpaan atau absen yang tinggi (Manning & Olsan, 1989), keluar masuk tenaga kerja (Jamal, 1984 ; Jung & Yoon, 2014; Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2001) dan perilaku peran yang payah (Yavas, Babakus & Karatepe, 2013). Stres positif (*eustress*) sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan bisa membantu menciptakan tantangan-tantangan bagi para karyawan sebagai alat mencapai tujuan-tujuan seseorang dan pengembangan diri (Hargrove. dkk,2015).

Selye (1987) mengajukan istilah *eustress* sebagai konseptualisasi positif yaitu *eustress* berasal dari bahasa Yunani *eu*, yang berarti baik. Hasil temuannya menggambarkan bahwa “Bentuk positif dari stres sebagai sebuah cara bahwa individu-individu bereaksi terhadap berbagai *stressor* dengan

emosi-emosi positif. Stres positif untuk mengacu pada konseptualisasi-konseptualisasi yang secara umum bersifat positif apakah pada tataran stimulus, respon atau hasil”.

Quick, dkk. (1997) mendefinisikan “*Eustress* sebagai pendekatan manajemen stres preventif dan menggambarkan *eustress* sebagai hasil yang menenangkan dan konstruktif dari kondisi-kondisi dan respon-respon yang penuh dengan tekanan”. Menurut pendapat Quick, dkk. (2013), “Bahwa ada hubungan yang kuat antara *eustress*, kinerja karyawan dan hasil-hasil positif lainnya’. Sedangkan, Simmons dan Nelson (2007), “Menghubungkan *eustress* dengan kinerja pekerjaan, kesehatan fisik, dan kesejahteraan psikologis”.

Menurut Quick, Cooper, Nelson, Quick & Gavin (2003) *eustress* penting untuk pertumbuhan, pengembangan, dan penguasaan yang artinya bahwa :

Seluruh konstruk yang terkait dengan kinerja secara khusus berhubungan dengan kalangan profesional SDM. Disiplin-disiplin yang terkait seperti manajemen sumber daya manusia, psikologi industri-organisasi, dan perilaku organisasi, menghubungkan stres dengan kinerja, misalnya literatur tentang *engagement* (antusiasme karyawan dalam bekerja) di tempat kerja, menyatakan bahwa *distress* adalah faktor yang signifikan terhadap *disengagement*”.

Sedangkan Nelson dan Simmons (2011) mengembangkan definisi *eustress* sebagai berikut :

Sebuah respon psikologis positif terhadap sebuah *stressor* yang ditunjukkan dengan adanya kondisi-kondisi psikologis yang positif. Individu-individu yang mengalami *eustress* menggambarkan pengalaman-pengalamannya sebagai sebuah keadaan dimana individu-individu tersebut dihadapkan pada kondisi yang sepenuhnya difokuskan pada tantangan.

“Atlit-atlit memandang *eustress* sebagai sebuah keadaan dalam kondisi puncak untuk menghadapi pertandingan, *eustress* dikaitkan dengan

kesejahteraan dan kemakmuran dan selanjutnya kesuksesan dalam kinerja seseorang” (Hargrove dkk,2013).

Kesimpulannya bahwa *eustress* (stres positif) sebagai pendekatan manajemen preventif yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat menciptakan tantangan kerja dengan hasil-hasil positif seperti kesejahteraan, *engagement*, dan kinerja yang baik.

**e. Challenge Hindrance Framework (CHF)**

*Challenge Hindrance Framework* (CHF) atau Kerangka Kerja Hambatan dan Tantangan berusaha menjelaskan mengapa *stressor-stressor* tertentu lebih banyak menciptakan hasil-hasil yang positif dibandingkan yang negatif. *Challenge Hindrance Framework* (CHF) pertama kali diperkenalkan oleh Marcie Cavanaugh dan tiga kolaborasi lainnya dari universitas Cornell. Tim peneliti ini melakukan studi terhadap 1.900 eksekutif tingkat tinggi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jenis-jenis *stressor* tertentu dinilai oleh banyak kalangan eksekutif bahwa *stressor-stressor* tertentu terkait dengan tantangan dan bersifat positif, sedangkan yang lainnya terkait dengan hambatan dan bersifat negatif (Cavanaugh, Boswell, Roehling, dan Boudreau, 2000).

*Challenge Hindrance Framework* (CHF) mengundang perhatian besar dari sejumlah peneliti dan secara teoritis terus mengalami perubahan. Sebuah pendekatan teori terhadap definisi dari konsep-konsep tersebut diajukan oleh Nathan Podsakoff pada saat melakukan studi di *University of Florida*. Menurut Podsakoff (2007), *Stressor-stressor* tantangan didefinisikan sebagai berikut :

Tuntutan-tuntutan tempat kerja yang dinilai mendorong penyelesaian tugas-tugas di tempat kerja yang cenderung dinilai positif bisa mendorong penyelesaian tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan pengembangan diri individu, *stressor* yang menghambat merupakan

tuntutan-tuntutan di tempat kerja yang cenderung dinilai sebagai penghambat bagi penyelesaian tugas-tugas pekerjaan dan pengembangan diri individu.

*Stressor* tantangan kerja menurut Podsakoff (2007) tersebut meliputi empat faktor antara lain :

1. Irama kerja/kecepatan kerja.  
Merupakan bentuk *stressor* tantangan yang paling umum diteliti. Efisiensi organisasi bergantung pada pekerjaan-pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu. Irama kerja memfokuskan pada ukuran-ukuran kuantitatif.
2. Beban kerja.  
Memfokuskan pada sifat-sifat kuantitatif dan kualitatif dari tugas-tugas yang dibebankan. Manager bisa membantu para karyawannya agar bisa menikmati pekerjaannya dengan membebaskan tugas-tugas pekerjaan yang bisa merangsang atau tidak melebihi kemampuan karyawan.
3. Kompleksitas kerja.  
Menyangkut jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Kompleksitas pekerjaan yang baik diartikan bahwa seorang individu ditantang dengan sejumlah dan serangkaian tuntutan yang harus dihadapi. Pekerjaan yang rumit tetapi sesuai untuk seorang individu adalah pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan dan mendorong individu yang bersangkutan untuk mempunyai *engagement* yang lebih kuat.
4. Tanggungjawab kerja.  
Pekerjaan harus diukur dengan cermat agar tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah kemampuan karyawan. Tanggungjawab kerja berhubungan dengan tingkat subyektif dari tanggungjawab yang dituntut oleh sebuah pekerjaan. Tanggungjawab kerja secara umum bisa meningkat dari dua aspek. Aspek pertama, posisi hirarki di dalam sebuah organisasi. Semakin tinggi posisi seorang individu di dalam organisasi sebuah perusahaan, maka semakin besar tanggungjawabnya terkait perusahaan dengan sumber-sumber daya, produksi, dan laba yang dicapai. Aspek kedua, menyangkut teknis dan profesional. Secara umum pekerjaan yang menuntut keahlian dan profesional yang tinggi melibatkan tingkatan tanggungjawab yang lebih tinggi.

*Stressor-stressor* tantangan mendorong perilaku-perilaku positif dan hasil-hasil lain yang diharapkan oleh perusahaan. Sebuah temuan baru dari sejumlah sampel pegawai pemerintah di Selandia Baru menunjukkan bahwa:

*Stressor-stressor* tantangan bisa menjadi ukuran loyalitas perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *stressor-stressor* tantangan bisa

mengarah ke *sense of commitment* terhadap perusahaan. Selain loyalitas, *stressor-stressor* tantangan juga diketahui secara positif berhubungan erat dengan motivasi untuk belajar, dukungan supervisor dan dukungan organisasi. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pekerja-pekerja yang tertantang akan melakukan perilaku-perilaku yang diharapkan dan membangun keselarasan antara tujuan-tujuan perusahaan dan tujuan-tujuan pribadi (Hargrove dkk,2013).

*Challenge Hindrance Framework* (CHF) yang paling berkaitan dengan penelitian adalah mengidentifikasi *stressor-stressor* individu yang dinilai positif dan hasil-hasil yang harus dicapai ketika karyawan-karyawan menilainya sebagai *stressor-stressor* tantangan dan bukan sebagai *stressor-stressor* hambatan. *Stressor-stressor* tantangan membuka jalan lebar-lebar untuk mengeksplorasi *eustress* di dalam organisasi perusahaan.

## 5. Kesejahteraan

Menurut Dipoyudo (1995:18), kesejahteraan diartikan sebagai kesamaan dan keselamatan, kesenangan hidup, kemakmuran, dan sebagainya. Sedangkan, menurut Corsini (2002), pengertian dari “kesejahteraan adalah suatu keadaan subyektif yang baik, termasuk kebahagiaan, *self-esteem* dan kepuasan dalam hidup”.

Menurut Simmons dan Nelson (2007), *eustress* punya hubungan yang kuat dengan kesejahteraan psikologi. Kesejahteraan psikologi (*psychological well-being*) menurut Ryff (1995) adalah

Suatu kondisi dimana seseorang yang bukan hanya bebas dari tekanan atau masalah-masalah mental saja, tetapi lebih dari itu yaitu kondisi seseorang yang mempunyai kemampuan menerima diri sendiri maupun kehidupan di masa lalu, pengembangan atau pertumbuhan diri, keyakinan bahwa hidupnya bermakna dan memiliki tujuan, memiliki kualitas hubungan positif dengan orang lain, serta kapasitas untuk mengatur kehidupannya dan lingkungannya secara efektif, dan kemampuan untuk menentukan tindakan sendiri.

Sedangkan, menurut Hoyer dan Roodin (2003), “kesejahteraan psikologi erat kaitannya dengan hubungan personal, interaksi sosial, dan kepuasan hidup”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka penulis berpendapat bahwa orang dapat dikatakan sejahtera, jika seseorang tersebut mempunyai pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan hasil dari pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidup.

## **6. Komitmen**

### **a) Pengertian komitmen**

Komitmen berifat individual yang merupakan sikap/perilaku yang dimiliki setiap individu. Menurut pendapat Ivancevich, dkk (2008:184) menyatakan bahwa komitmen adalah “perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah “kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi”. Menurut Uhl-Bien, dkk (2011:72), menyatakan “komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi”.

Kesimpulan dari pernyataan di atas bahwa komitmen adalah perasaan individu yang mempunyai loyalitas terhadap organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu.

### **b) Cara membangun komitmen**

Menurut McShane dan Glinow (2010), cara untuk membangun komitmen di dalam organisasi adalah melalui :

1. *Justice and Support* (keadilan dan dukungan).
2. *Shared values* (nilai bersama).
3. *Trust* (kepercayaan).
4. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasional).
5. *Employee Involvement* (pelibatan pekerja).

## **7. Engagement**

### **a. Pengertian Engagement**

Konsep *engagement* sering didefinisikan sebagai kemauan untuk melakukan lebih. Truss, Dkk (Armstrong, 2012) menyatakan “bahwa secara sederhana *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan”. Menurut pendapat Kahn (1980) dalam buku aswan (2014:166) “*Engagement* pegawai adalah pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka”, sedangkan menurut Albrecht (2010), memberikan pengertian bahwa “*engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan, yang ditengarai oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *Engagement* berhubungan dengan semangat yang berlebih terhadap pekerjaan, keadaan positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut.

### **b. Pendorong engagement**

Menurut Albrecht (2010), dalam buku Aswan mengemukakan pendorong *engagement* adalah :

1. Kesesuaian pekerjaan dengan orang lain.
2. Kesesuaian orang dengan organisasi/lingkungan kerja.

## **8. Performance**

### **a. Pengertian Performance**

*Performance* berasal dari kata bahasa Inggris yang mempunyai arti kinerja. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang luas. Menurut Mangkunegara (2015:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Moehariono yang dikutip dalam buku Abdullah (2014:3) “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Pengertian kinerja menurut Rivai dan Basri dalam buku Sinambela (2012:6) adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau tingkat keberhasilan seorang pegawai selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Misalnya : menyelesaikan jumlah target yang sudah ditentukan oleh perusahaan dengan tepat waktu.

## b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Proses kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut pendapat Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2016:84-85) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompensasi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
  2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan oleh manajer dan team leader.
  3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
  4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
  5. *Contextual/situasional factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- Sedangkan Mangkunegara (2015:67-68) berpendapat bahwa faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*), yaitu terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Kinerja dipengaruhi banyak faktor, hal ini juga dipertegas kembali oleh Gibson yang dikutip dalam buku Moehariono (2012:66), faktor-faktor tersebut meliputi :

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

Dapat disimpulkan bahwa kinerja mempengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah faktor pribadi itu sendiri, faktor kepemimpinan, faktor tim dalam organisasi, sistem organisasi, dan faktor motivasi.

### **c. Indikator Kinerja**

Menurut Lohman (2003) “Indikator kinerja adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Sedangkan, menurut Moeheriono (2012:31) pengertian indikator kinerja bermacam-macam seperti :

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau output suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4. Indikator kinerja adalah suatu informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Indikator kinerja menurut Hersey, Blanchard, dan Johson yang dikutip dalam buku Wibowo (2016:86-89) meliputi sebagai berikut :

1. Tujuan, merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan.
2. Standar, merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. Umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau sarana, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Armstrong dan Baron dalam buku Wibowo (2015:158) berpendapat bahwa karakteristik ukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Ukuran harus berhubungan dengan hasil dan perilaku yang dapat diamati.
2. Hasilnya harus dalam jangkauan pengawasan tim atau individu, dan berdasarkan target yang disepakati.
3. Kompetensi yang merupakan persyaratan perilaku harus didefinisikan dan disepakati.
4. Data harus tersedia untuk pengukuran.
5. Ukuran harus objektif.

Berdasarkan kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa setiap organisasi mempunyai strategi untuk menjalankan perusahaan dengan baik agar tujuan-tujuan dan target bisa tercapai. Untuk mengetahui tercapainya target-target tersebut, organisasi memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan akan sulit mengevaluasi sejauh mana organisasi maupun karyawan dapat bekerja secara efektif. Oleh karena itu, indikator kinerja penting sebagai ukuran keberhasilan dalam organisasi baik secara individu maupun tim.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Halim (2006) dengan judul Tesis “Pengaruh stres, Bullying terhadap Kinerja Pegawai pelabuhan III Cab. Gresik”. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh stres dan bullying terhadap kinerja. Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesa adalah regresi linier berganda menggunakan versi SPSS 10.01.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa stres positif (*eustress*) dan *bullying* pegawai pelabuhan III cabang Gresik terdapat pada kategori *balance* diindikasikan suatu area capaian yang tinggi, kreativitas, dan efektivitas bahkan ketika dibawah tekanan.

2. Hamid, dkk (2014) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan” (Studi Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur). Hasil penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan. Bilamana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu maka dapat dipastikan tingkat perilaku ke arah yang lebih positif dan akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Analisis yang digunakan adalah analisis *path* dengan data yang diperoleh melalui kuesioner.

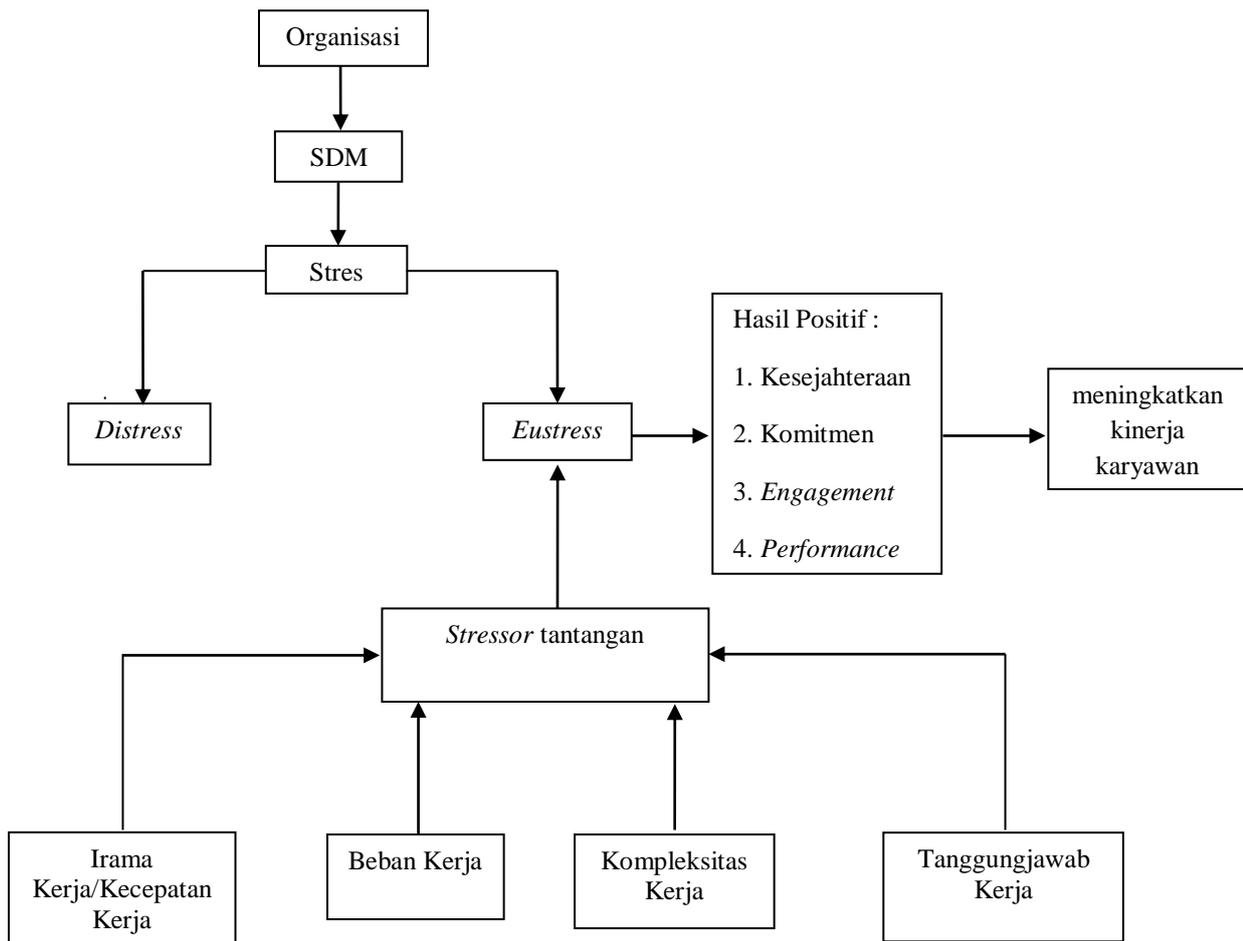
Hasil penelitiannya menunjukkan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *eustress*. *Eustress* berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *eustress*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan maka semakin tinggi pula *eustress* dan kepuasan kerja.

3. Bakrie (2015) dengan judul Tesis “Pengaruh Tuntutan Pekerjaan (*Job Demand*), Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*), dan Dukungan Supervisor (*Perceived Supervisor Support*) Terhadap Stres Kerja dan Implikasinya Pada Kinerja Perawat di RSI Masyithoh”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menelaah pengaruh tuntutan pekerjaan, dukungan organisasi, dan dukungan supervisor terhadap stres kerja, dan

pengaruh stres kerja terhadap kinerja perawat. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah *Partial Least Square* (PLS).

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, sedangkan dukungan organisasi dan dukungan supervisor berpengaruh signifikan negatif terhadap stres kerja. Adapun stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja perawat. Hasil analisis menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan masuk dalam kategori tinggi, sedangkan stres kerja masuk dalam kategori cukup tinggi. Namun dapat diimbangi dengan dukungan organisasi dan dukungan supervisor yang juga tinggi, sehingga tingkat kinerja perawat masih dapat tinggi.

### C. Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**  
Sumber : diolah penulis (2016)

Penjelasan :

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa organisasi didirikan karena mempunyai beberapa alasan. Salah satu alasannya bahwa organisasi bisa dicapai oleh beberapa orang dengan tujuan yang sama. Organisasi mempunyai peranan yang kuat terhadap para karyawannya dan dalam memimpin suatu organisasi yang efektif diperlukan adanya perilaku, struktur, dan proses. Agar tercapainya peranan dan tujuan-tujuan organisasi, diperlukan SDM yang

berkualitas di bidangnya. Manajemen SDM didasari sebuah konsep bahwa karyawan adalah salah satu aset terpenting dalam keberhasilan organisasi. Menghadapi berbagai macam tantangan dan permasalahan kerja, kadang membuat membuat karyawan menjadi stres. Oleh karena itu, mengelola SDM dengan baik sangat penting untuk menghindari permasalahan dari stres kerja.

Stres mempunyai dua tingkatan yaitu *distress* (stres negatif) dan *eustress* (stres positif). Manajemen SDM perlu mengelola *distress* menjadi *eustress* agar target-target dalam perusahaan terpenuhi. Dalam menciptakan *eustress* yaitu dengan cara menciptakan/memberikan tantangan-tantangan kerja atau *stressor* tantangan. *Stressor* tantangan yang dimaksud adalah *stressor* tantangan yang dinilai bisa mendorong individu untuk menyelesaikan tuntutan-tuntutan di tempat kerja dan bukan merupakan penghambat terhadap tugas pekerjaan. Tantangan kerja tersebut meliputi empat faktor yaitu :

1. Irama kerja/kecepatan kerja, misalnya : pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.
2. Beban kerja, misalnya : memberikan tugas pekerjaan dengan tidak melebihi kemampuan karyawan.
3. Kompleksitas kerja, misalnya : memberikan tantangan kerja individu atau tuntutan yang harus harus diselesaikan.
4. Tanggungjawab kerja, misalnya : memberikan tugas pekerjaan tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah kemampuan karyawan.

Menciptakan *stressor* tantangan dinilai mampu menghasilkan *eustress* di dalam organisasi. Hasil dari *eustress* yaitu kesejahteraan yang menunjuk ke arah keadaan yang baik, komitmen mengacu pada loyalitas karyawan terhadap

perusahaan, *engagement* yaitu berhubungan dengan antusiasisme atau semangat yang berlebih terhadap pekerjaan dan *performance* atau hasil kinerja karyawan yang baik. Hasil-hasil dari *eustress* tersebut yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.