



**ANALISA PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN KERJA
DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA BIRO UMUM
SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN
AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**



Oleh

Nama : SUGINA

NIM : 201161027

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

SUGINA: ANALISA PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN KERJA DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA.

Keseimbangan antara hak dan kewajiban yang diperlakukan terhadap Pegawai dimungkinkan akan sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat mencapai prestasi kerja Pegawai. Untuk mengetahui pengaruh antara Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai. Untuk mengetahui pengaruh antara Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai. Nilai t_{hitung} untuk variabel Stres Kerja (X_1) sebesar 3.559 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.000, jadi $3.559 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Stres Kerja memang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Nilai t_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja (X_2) sebesar 4.523 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.000. Jadi $4.523 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja memang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Nilai t_{hitung} untuk variabel Pendelegasian Wewenang (X_3) sebesar 6.277 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.000. Jadi $6.277 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Pendelegasian Wewenang memang mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Nilai F_{hitung} sebesar 69.524 Sedangkan F_{tabel} ($\alpha 0,05$) untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.53. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($\alpha 0,05$) atau $69.524 > 2.53$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa Stres Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Pendelegasian Wewenang (X_3) secara bersama-sama memang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Sedangkan nilai R Square sebesar 0.788. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 78.8%, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang secara simultan (bersama-sama) memang berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sedangkan sisanya sebesar 21.2% berpengaruh terhadap faktor lainnya yang tidak diamati dalam penelitian.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRACT

SUGINA: *EFFECT OF STRESS ANALYSIS OF WORK, JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE DELEGATION OF AUTHORITY AGAINST THE GENERAL SECRETARIAT GENERAL BUREAU OF RELIGIOUS MINISTRY OF THE REPUBLIC OF INDONESIA.*

The balance between the rights and obligations that are treated for possible employees will be difficult for a company or organization to meet its employee job performance. To determine the effect of work stress on employee performance. To determine the effect of job satisfaction on employee performance. To determine the effect of delegation of authority to the Employee Performance. Tcount for Work Stress variable (X1) of 3559, while the value of TTable for N = 60 is equal to 2000, so 3559 > 2000 or tcount > TTable, because the hypothesis is formulated, if tcount > TTable, then H0 is rejected and Ha accepted. so it is clear that the results mentioned above indicate H0 is rejected and Ha accepted. With proven thitung > TTable, it can be stated that the Occupational Stress does have a significant effect on performance PegawaiBiro General Secretariat General of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. Tcount for Job Satisfaction variable (X2) of 4523, while the value of TTable for N = 60 is equal to 2,000. So 4523 > 2000 or tcount > TTable, because the hypothesis is formulated, if tcount > TTable, then H0 is rejected and Ha accepted. so it is clear that the results mentioned above indicate H0 is rejected and Ha accepted. With proven thitung > TTable, it can be stated that the Job Satisfaction does have a significant effect on performance PegawaiBiro General Secretariat General of the Ministry of Religious Affairs of Indonesia. Tcount Delegation of Authority to the variable (X3) of 6277, while the value of TTable for N = 60 is equal to 2,000. So 6277 > 2000 or tcount > TTable, because the hypothesis is formulated, if tcount > TTable, then H0 is rejected and Ha accepted. So it is clear that the results mentioned above indicate H0 is rejected and Ha accepted. With proven thitung > TTable, it can be stated that the Delegation of Authority does have a significant positive impact on performance PegawaiBiro General Secretariat General of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. 0.05) for N = 60 is at 2:53. αValue of F count of 69 524 Medium Ftable (So F count > 0.05) or 69 524 αF table (> 2:53 with a significant level of 0.000 for 0.000 < 0.05, it can be said that the Occupational Stress (X1), Job Satisfaction (X2) and the Delegation of Authority (X3) together is a positive and significant impact on Employee Performance (Y) Bureau of General Secretariat General of the Ministry of Religious Affairs of Indonesia. While the value of R Square of 0788. This shows that for 78.8%, Occupational Stress, Job Satisfaction, and Delegation of Authority simultaneously (together) is a positive influence on performance Pegawaisedangkan remaining 21.2% effect on other factors that are not observed in the study.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruhnya tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya tanpa izin STIE IPWI Jakarta



KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji serta syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya maka penulis telah dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul: “ANALISA PENGARUH STRES KERJA, KEPUASAN KERJA DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA.”

Tesis ini disusun untuk melengkapi tugas akhir dalam rangka menyelesaikan Program Pendidikan Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia (STIE-IPWI) Jakarta.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Dr. Heru Mulyanto, SE, MM**, selaku ketua program Magister Manajemen (MM) di STIE - IPWI Jakarta.
2. Bapak selaku Ketua STIE - IPWI Program Pasca Sarjana Magister Manajemen.
3. Bapak selaku pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh Dosen dan Staf pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia.
5. Bapak dan Ibu Staf Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

6. Bapak Pimpinan dan seluruh staf/pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bantul Provinsi Yogyakarta, yang telah membantu penulis dalam memperoleh data-data yang penulis perlukan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penulisan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Jakarta, Februari 2013

Penulis,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN ORISINALITAS
HALAMAN PERNYATAAN DOSEN PEMBIMBING
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI
KATA PENGANTAR
ABSTRAK
ABSTRACT
DAFTAR ISI

BAB I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah..... 1

1.2. Perumusan Masalah 9

1.3. Tujuan Penelitian..... 9

1.4. Kegunaan Penelitian 10

1.5. Sistematika Penulisan..... 11

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Pustaka 12

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia 12

2.1.2. Stres Kerja..... 31

2.1.3. Kepuasan Kerja..... 44

2.1.4. Pendelegasian Wewenang..... 58

2.1.5. Kinerja Pegawai 68

2.2. Penelitian Terdahulu..... 74

2.3. Kerangka Pemikiran 76

2.4. Hipotesis 77

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Operasional Variabel Penelitian..... 78

3.2. Metode Pengumpulan Data..... 79

3.3. Teknik Analisa Data 79

3.4. Populasi dan Sampel 84

BAB IV : HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian 85

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian..... 85

4.1.2. Deskripsi Responden..... 89

4.1.3. Hasil Pengolahan Data..... 89

4.2. Pembahasan..... 122

4.3. Implikasi Manajerial 134

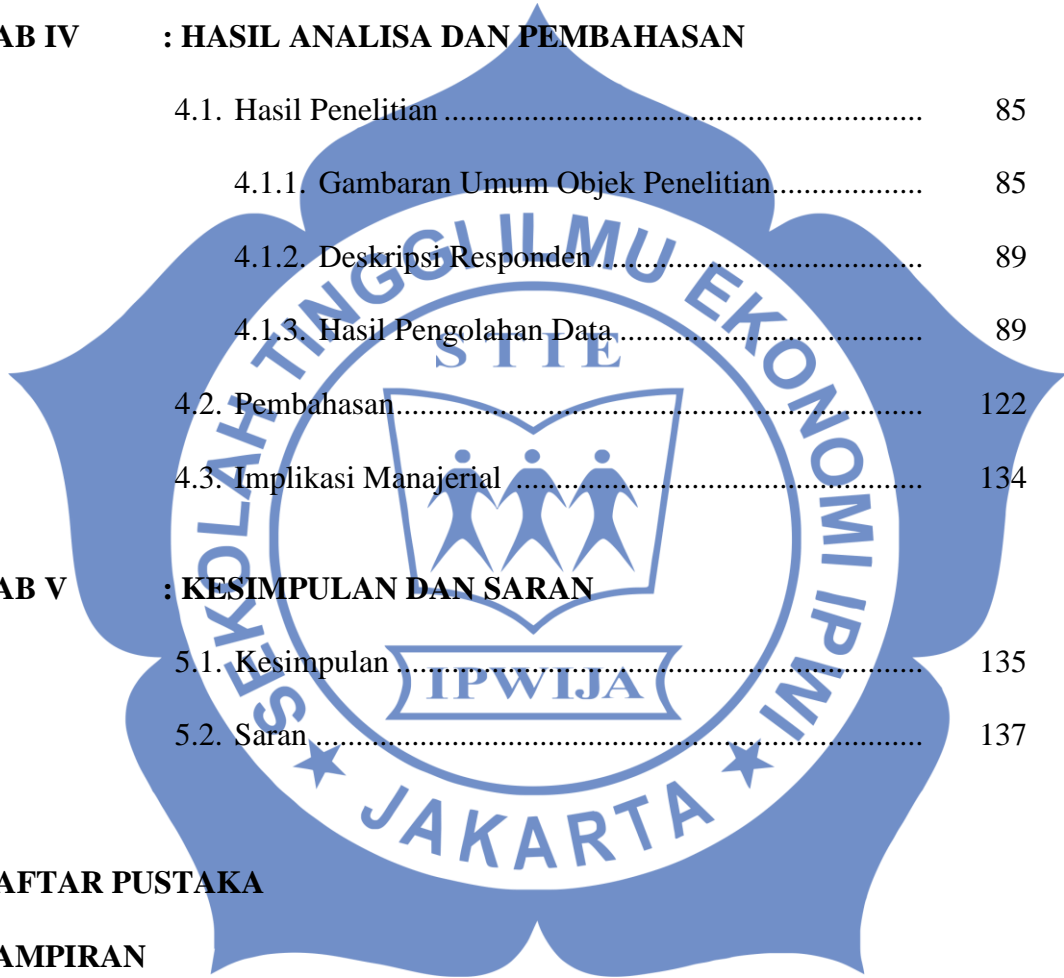
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 135

5.2. Saran 137

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama serta merupakan modal terpenting baik dalam perusahaan maupun organisasi. Mereka menjadi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan cita-cita suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu cara untuk memiliki sumber daya manusia yang handal di dalam suatu perusahaan adalah dengan di usahakannya suatu cara di dalam mengembangkan kinerja para karyawan secara efektif dan efisien, yang meliputi usaha-usaha yang optimal dari perusahaan untuk dapat menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhannya, sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai target yang telah direncanakan.

Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi seluruh personil yang bekerja dalam satu unit atau organisasi yang menanggung segala permasalahan kepegawaian dalam mengatur atau mengarahkan sehingga

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

tujuan dari organisasi dapat terwujud dan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dan masyarakat luas pada umumnya.

Keseimbangan antara hak dan kewajiban yang diperlakukan terhadap Pegawai dimungkinkan akan sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk dapat mencapai prestasi kerja dari Pegawai secara maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Pegawai menjadi subyek penunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap negatif harus dihindari sedini mungkin. Adapun sikap-sikap Pegawai dikenal kepuasan kerja, stress dan frustrasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan dan sebagainya.

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Stres kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas,

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan (Handoko, 2001).

Tingkat stres yang dialami oleh tiap karyawan berbeda-beda, tergantung dari cara karyawan mengelola stres yang dialami. Stres dapat memberikan dampak yang berlawanan, apabila tingkat stres yang dialami karyawan rendah atau masih dalam batas kewajaran, maka stres dapat menjadi motivasi dalam pelaksanaan kerja sehingga mengoptimalkan kinerja. Namun sebaliknya, apabila stres yang dialami karyawan berada pada tingkat yang terlalu tinggi atau sudah melampaui batas kewajaran, maka stres akan cenderung menjadi masalah sehingga menurunkan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang akan semakin menurun.

Stres kerja dapat berakibat positif (eustress) yang diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi, namun pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan (Munandar, 2008:374). Dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku (Robbins, 2006:800).

Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat merugikan perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan ataupun karena banyaknya kesalahan yang berulang.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Banyak sekali ragam penyebab terjadinya stress yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah karyawan merupakan salah satu penyebab stress yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang masih tetap bekerja. Secara khusus mereka yang masih tinggal mengalami peningkatan beban kerja, peningkatan rasa tidak aman dan tidak nyaman dalam bekerja serta kehilangan rekan kerja. Restrukturisasi, dan bentuk-bentuk lainnya merupakan kebijakan perusahaan yang berpotensi memunculkan stress.

Stres kerja merupakan fenomena yang mempengaruhi karyawan secara berbeda, di dalam konteks kerja yang berbeda. Mempelajari stres kerja di konteks yang berbeda akan memberikan pengertian yang mendalam terhadap fenomena tersebut sebagai suatu keseluruhan dan bagaimana untuk meminimalisir pengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan, kepuasan, dan komitmen kerja karyawan (Michael et. al, 2009:266).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh keadaan moral kerja, tingkat kedisiplinan serta prestasi kerja. Kepuasan kerja yang berasal dari dalam organisasi dapat berupa pujian hasil kerja dari atasan, teman-teman, penempatan, perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja. Sedangkan kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan atas balas jasa yang diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja juga berguna untuk mencapai kematangan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



psikologis, serta Perusahaan dan Pegawai itu sendiri, terutama dalam hal menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja.

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142).

Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, pengStres Kerjaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang diStres Kerjai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2002:194).

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002:211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Perusahaan pada hakikatnya terdiri dari orang dan peralatan operasionalnya. Bagi perusahaan yang mempunyai banyak karyawan diperlukan suatu sistem yang jelas untuk mengatur aktivitas yang dijalankan dalam perusahaan. Pelaksanaan aktivitas tersebut tentu melibatkan karyawan, karena pimpinan atau manajer tidak dapat menjalankan semua aktivitasnya tanpa bantuan orang lain. Oleh karena itu, digunakan berbagai cara agar tercapai tujuan yang diharapkan salah satunya adalah dengan melakukan pendelegasian wewenang.

Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama *delegator* (Hasibuan, 2001:72). Dengan adanya pendelegasian wewenang karyawan dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaannya dengan baik dan mengambil tindakan atau memutuskan suatu hal tanpa menunggu perintah atasan. Sehingga dapat mencapai efektivitas kerja karyawan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat (Yuli, 2005:67). Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Karyawan memiliki tugas-tugas yang harus dilakukan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Seorang atasan dengan berbagai tugas yang dimilikinya tentu tidak dapat menyelesaikannya sendiri tanpa bantuan dari orang lain. Sehingga perlu dilakukan pendelegasian atau penyerahan tugas kepada bawahan yang sebaiknya disertai dengan pendelegasian wewenang.

Koordinasi beserta peranan pendelegasian wewenang turut mendukung terciptanya prestasi kerja karyawan yang menurut Stoner (2000:224) berpendapat bahwa pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan diperlukan demi tercapainya tujuan dan tugas dalam organisasi, karena pendelegasian memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, juga dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Meningkatnya angka ketidakhadiran juga berdampak pada permasalahan lainnya yaitu masalah pendelegasian wewenang dimana karyawan yang tidak hadir akan menjadi kendala tersendiri bagi atasan yang ingin memberikan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan kepada bawahan jika karyawan tersebut tidak berada di tempat. Pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah direncanakan tidak akan terealisasi dengan tepat waktu dan sesuai rencana apabila ada beberapa karyawan yang tidak hadir.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Pada Bagian SDM, satu saja karyawan yang tidak hadir akan menghambat kinerja atasan dan sesama karyawan yang pada akhirnya berdampak terhadap pencapaian kinerja Bagian SDM itu sendiri.

Oleh sebab itu dengan diterapkannya pengendalian intern yang baik dan efektif sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, pimpinan perusahaan tidak perlu terus-menerus mengawasi aktivitas karyawan secara langsung, tetapi cukup dengan pendelegasian wewenang terhadap bawahannya atau yang sering disebut dengan auditor intern.

Sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain (M. Hasibuan, 2003).

Kinerja merupakan prestasi kerja, adanya semangat kerja dimana di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi organisasi maupun individu. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan ini sesuai dengan statemen yang dikemukakan oleh Robbins (2003), mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang. Maka dari itu stres kerja dan kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisa Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.”

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.2 Perumusan Masalah

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang permasalahan yang akan diteliti, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh antara Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh antara Stres Kerja, Kepuasan kerja dan Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh antara Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara Stres Kerja, Kepuasan kerja dan Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.4 Kegunaan Penelitian

Upaya yang dilaksanakannya penelitian ini mempunyai manfaat atau kegunaan baik untuk penulis sendiri dan perusahaan serta bagi pihak lain. Adapun kegunaan penelitian yakni :

1. Bagi Penulis;

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya kegiatan ini yakni menimbulkan rasa ingin tahu baik mulai dari awal sampai pada akhir dampak pengaruh antara Stres Kerja, Kepuasan kerja dan Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai dimana pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian mengenai Kinerja Pegawai.

2. Bagi Obyek Penelitian (Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia)

Pelaksanaan yang dilakukan selama periode penelitian dapat diketahui hasilnya. Dengan demikian obyek dapat menentukan kembali faktor-faktor yang dapat mendorong tercapainya tujuan.

3. Bagi Pihak Lain;

Mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian lanjutan bagi pihak lain merupakan manfaat dengan adanya penulisan penelitian ini.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing bab berisi hal-hal berikut :

Bab 1. Merupakan bab pendahuluan yang mencakup : latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2. Berisi uraian mengenai kajian teori, penelitian terdahulu dan hipotesis yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

Bab 3. Berisi uraian tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti : desain penelitian, prosedur pengumpulan data, serta analisis data yang digunakan.

Bab 4. Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, mengetengahkan penjelasan deskripsi mengenai objek penelitian. Disamping itu, juga penjelasan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan.

Bab 5. Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (Hasibuan, 1996:1). Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. “Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut” (Simamora, 1999:3).

Pendapat tersebut menyebutkan bahwa esensi dari manajemen adalah kegiatan bekerja yang dilakukan oleh orang lain guna mencapai tujuan. Melalui manajemen maka kegiatan sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dengan baik. Harold Koontz dan Cyril O’Donnel yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan mendefinisikan “Manajemen merupakan usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan

koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian” (dalam Hasibuan, 1996:3).

Pendapat tersebut menyebutkan bahwa manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai, manajemen dilakukan oleh dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan yang sama. Kegiatan manajemen yang baik dilaksanakan dengan koordinasi yang baik mulai dari perencanaan sumber daya sampai kepada pengawasan sumber daya manusia.

Dharma Setyawan Salam dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pemerintahan Indonesia* mendefinisikan “Manajemen adalah suatu kegiatan organisasi, sebagai suatu usaha dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang mereka taati sedemikian rupa sehingga diharapkan hasil yang akan dicapai sempurna, yaitu efektif dan efisien” (Salam, 2007:12).

Penjelasan di atas menyebutkan bahwa manajemen melibatkan berbagai kegiatan dan elemen-elemen organisasi baik internal, eksternal, sarana, prasarana maupun fungsi atau jabatan dalam suatu organisasi. Dengan manajemen yang dikelola dengan baik diharapkan mendapatkan hasil yang diinginkan. Manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry dan Rue, 2005:1). Manajemen bergerak dalam suatu organisasi, dimana manajemen tersebut mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang nyata.

Menurut Hadari Nawawi yang dikutip oleh Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah 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 eksistensinya. (Nawawi dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2003:9)

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa yang dimaksud sumber daya manusia adalah manusia yang ada dalam lingkungan suatu organisasi untuk bekerja, yang memiliki potensi untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia juga dapat disebut sebagai asset yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menghasilkan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

suatu potensi dalam bentuk hasil kerja yang nyata bagi kepentingan organisasi.

Sejalan dengan definisi sumber daya manusia di atas, Faustino Cardoso Gomes (2003:1), menyebutkan bahwa : “Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*)”.

Sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh manusia seperti keahlian, kemampuan sedangkan sumber daya non manusia terdiri atas, sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material. Kedua sumber daya tersebut sangat penting, akan tetapi sumber daya manusia merupakan faktor dominan, karena sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, pengetahuan, keterampilan, kebutuhan dan sebagainya. Prinsipnya, bahwa sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi.

Sumber daya manusia (*human resources*) memiliki pengertian sebagai berikut :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. Secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga yang terdapat di suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah.
2. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja / organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta. (Wahyudi, 1996:8). Pengerian sumber daya manusia mencakup semua unsur yang dimilikinya. Unsur yang dimilikinya itu seperti, energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digunakan untuk berproduksi. Unsur yang dimiliki diharapkan dapat menunjang kebutuhan dalam mencapai tujuan.

Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10). Pendekatan manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat (Sutrisno, 2009:45).

2. Seleksi sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6).

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:150).

3. Pengembangan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6).

Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan



kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Sutrisno, 2009:65).

4. Pemeliharaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6).

Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pendapat Malayu S.P. Hasibuan menyebutkan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1997:195).

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program-program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar dari aparatur.

5. Penggunaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6).

Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, efektifitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Amstrong dalam (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10-11) mengatakan bahwa pendekatan manajemen manusia didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial berasal dari kultur tersebut, sehingga memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen manusia, berhubungan dengan intergrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat di atas, menyebutkan bahwa manajemen memiliki pendekatan dengan faktor manusia karena manajemen dikelola oleh manusia. Sumber daya manusia merupakan asset yang penting yang dimiliki oleh organisasi manajemen. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia bertalian dengan kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan dalam organisasi dan kultur dan nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan organisasi serta manajemen manusia yang seluruh anggota organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1999:3). Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

Bambang Wahyudi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengungkapkan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan” (Wahyudi, 1996:3).

Pengertian tersebut menyebutkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya menyangkut hal mengenai ketenagakerjaan tetapi menjangkau lingkungan organisasi yang mempengaruhi sumber daya manusia sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan pokok dari manajemen sumber daya manusia yaitu mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



individu (pegawai) (Mangkunegara, 2000:2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Buchari Zainun mendefinisikan manajemen sebagai berikut “Manajemen merupakan suatu kegiatan, kemampuan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia dan menggunakan sarana yang tersedia. Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri” (Zainun, 2001:17).

Kegiatan manajemen dilakukan dengan menggunakan bantuan manusia dengan didukung sarana dan prasarana yang tersedia. Manajemen tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yaitu aktivitas manusia dan manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah manajemen yang mengaturnya.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 1994:4). Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pokok utama dalam mengelola manusia.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan pada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:3). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1).

Pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Secara khusus menurut Sedarmayanti (2009:13), manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelolakaryawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara menurut Schuler *et. al.*, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : *Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



kehidupan kerja; dan *Ketiga*, Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal (Schuler *et. al* dalam Sutrisno, 2009:7).

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat (Sedarmayanti, 2009:7). Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

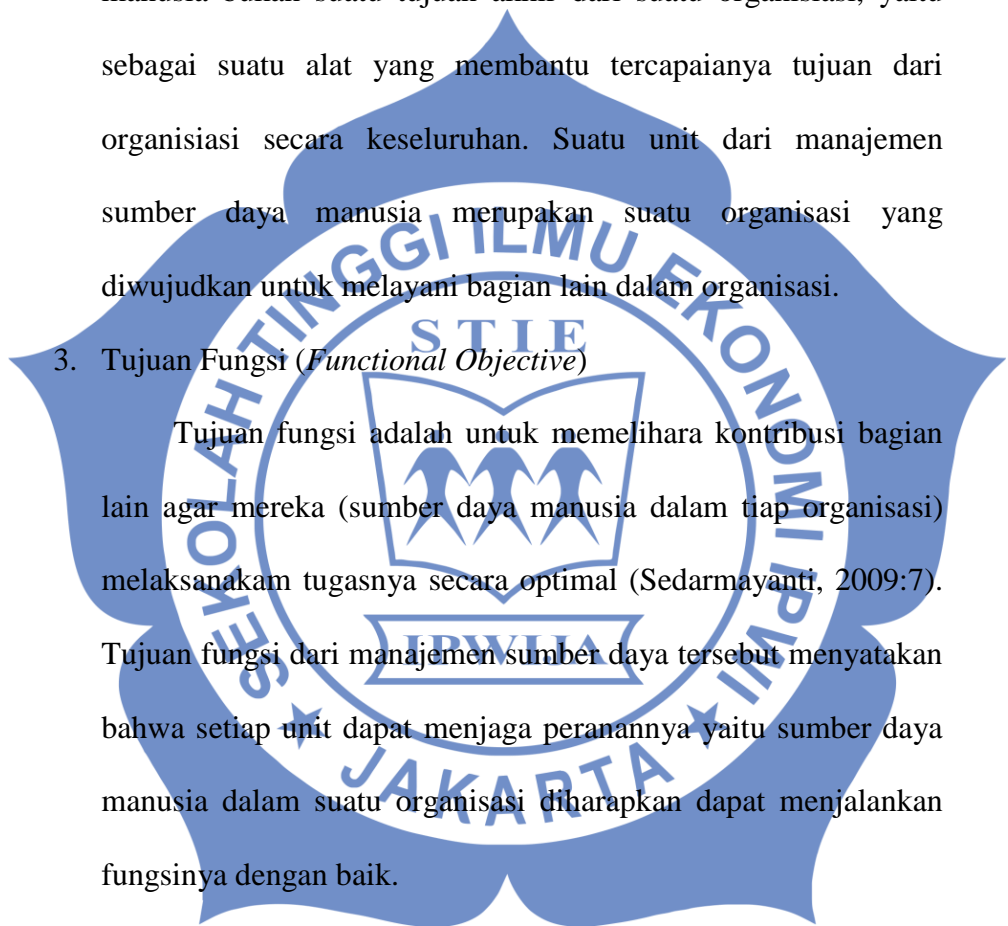
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2009:7). Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7).



Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:8). Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai, untuk dapat berjalan dengan baik diperlukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan adalah usaha membuat suatu puluhan tindakan dari beberapa alternatif yang mungkin dapat tersedia yang meliputi strategi, kebijakan, program, proyek dan prosedur dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2. Penggorganisasian adalah suatu usaha mengelompokkan pekerjaan yang diatur melalui struktur organisasi sehingga setiap unit kerja mempunyai sasaran dalam rangka mencapai tujuan secara nyata.
3. Penyusunan staf (departemensi) suatu usaha penempatan orang-orang yang tepat ke dalam unit-unit kerja yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. Penggerakan dapat diartikan sebagai suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi (pegawai) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebijakan yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan.
5. Pengendalian suatu usaha mengawasi, membimbing, dan membina gerak pegawai dan unit kerja untuk bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. (Salam, 2007:16)

Berdasarkan pendapat di atas, fungsi manajemen dilaksanakan dalam mendukung kegiatan yang diatur secara sistematis sehingga tujuan tersebut dapat dicapai dengan tertib, efisien, dan efektif. Fungsi manajemen berarti sebuah kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry dan Leslie W. Rue (2005:9) menyebutkan lima fungsi utama manajemen, yang terdiri dari:

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. *Planning*. Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan.
2. *Organizing*. Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatankegiatan.
3. *Staffing*. Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. *Motivating*. Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
5. *Controlling*. Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan kolektif.

Fungsi manajemen merupakan suatu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer/pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud Edy Sutrisno (2009:8-10) adalah :

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

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dalam bentuk badan organisasi.
3. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi. Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



9. Pemberhentian. Putusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi

2.1.2. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres (Gibson, dkk. 2000) adalah kata yang berasal dari Bahasa Latin, yaitu '*stringere*', yang memiliki arti keluar dari kesukaan (*draw tight*). Definisi ini menjelaskan sebuah kondisi susah atau penderitaan yang menunjukkan paksaan, tekanan, ketegangan atau usaha yang kuat, diutamakan ditunjukkan pada individual, organ individual atau kekuatan mental seseorang. Stres juga didefinisikan sebagai interaksi antara stimulus dan respons. Stres sebagai stimulus adalah kekuatan atau dorongan terhadap individu yang menimbulkan reaksi ketegangan atau menimbulkan perubahan-perubahan fisik individu. Stres sebagai respons yaitu respons individu baik respons yang bersifat fisiologik, psikologik terhadap stresor yang berasal dari lingkungan (Gibson, dkk., 2000), sehingga Gibson, dkk (2000) merumuskan definisi kerja mengenai stres dan mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan adaptif ditengahi oleh perbedaan individual dan/atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan pada seseorang (Gibson, dkk., 2000).



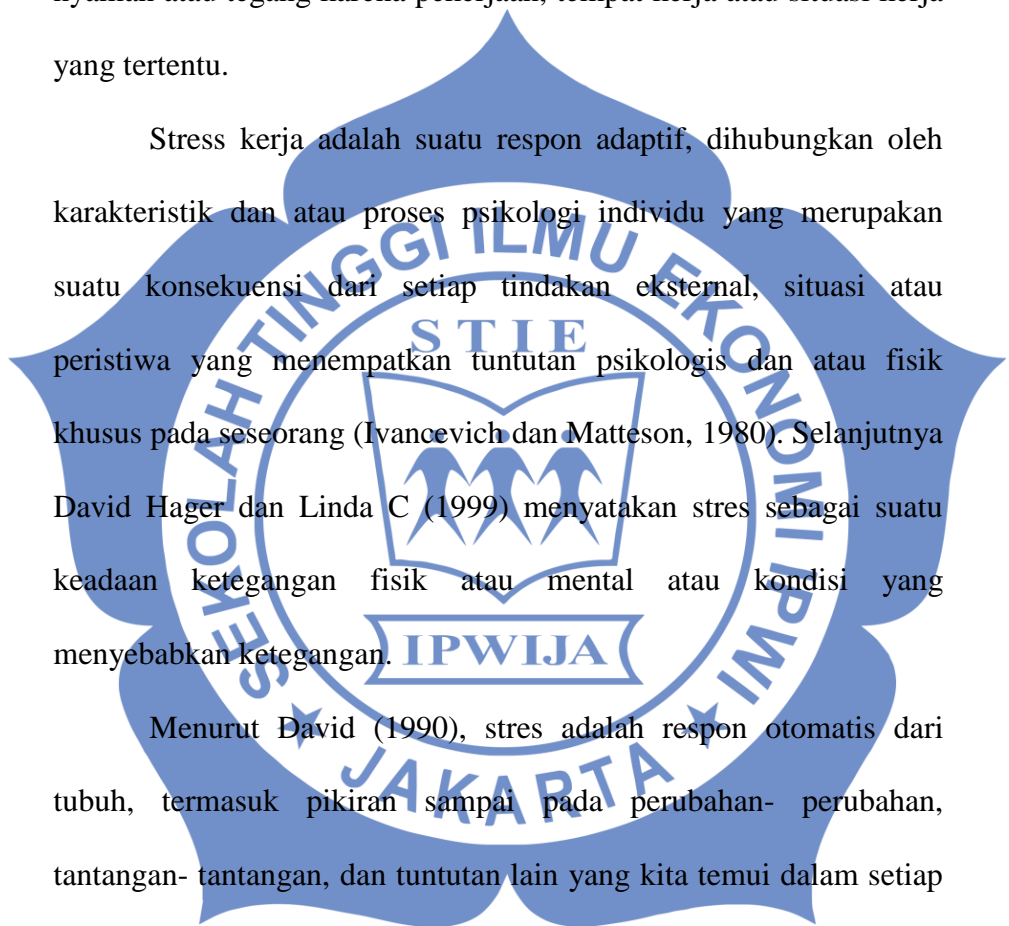
Beehr dan Newman (dalam Rice, 1999) yang mendefinisikan stres kerja sebagai tuntutan pekerjaan yang berlebihan melebihi kemampuan pekerja meliputi interaksi antara kondisi pekerjaan dengan sikap individu yang mengubah kondisi normal dan fungsi psikologis pekerja sehingga menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu.

Stress kerja adalah suatu respon adaptif, dihubungkan oleh karakteristik dan atau proses psikologi individu yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik khusus pada seseorang (Ivancevich dan Matteson, 1980). Selanjutnya David Hager dan Linda C (1999) menyatakan stres sebagai suatu keadaan ketegangan fisik atau mental atau kondisi yang menyebabkan ketegangan.

Menurut David (1990), stres adalah respon otomatis dari tubuh, termasuk pikiran sampai pada perubahan-perubahan, tantangan-tantangan, dan tuntutan lain yang kita temui dalam setiap bagian kehidupan sehari-hari. Stres dapat juga berarti respon fisiologi, psikologi dan perilaku dari seseorang dalam upaya untuk menyesuaikan diri dengan tekanan baik secara internal maupun eksternal (Laurentius Panggabean, 2003).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Definisi mengenai stres kemudian ditambahkan pula oleh *International Department of Labour* dalam bukunya yang berjudul *Stress and Fatigue* (1998) yang mendefinisikan stres dalam istilah interaksi antara seseorang dengan lingkungannya dan kesadaran pada ketidakmampuannya untuk mengatasi tuntutan tersebut yang terealisasi pada individu disertai dengan respons emosional.

Stres kerja oleh Riggio (2003) didefinisikan sebagai interaksi antara seseorang dan situasi lingkungan atau stresor yang mengancam atau menantang sehingga menimbulkan reaksi pada fisiologis maupun psikologis pekerja. Kemudian Rice (1999) mempunyai definisi senada mengenai stres kerja menambahkan bahwa stres kerja yang terjadi pada individu meliputi gangguan psikologis, fisiologis, perilaku, dan gangguan pada organisasi.

Stres timbul sebagai dampak dari hubungan antara individu dengan lingkungannya yang dinilai oleh individu sebagai sesuatu yang mengganggu atau melebihi kapasitas dan membahayakan kelangsungan hidupnya (Folkman, 1984).

Baum (dalam Taylor, 2006) yang menyatakan bahwa stres adalah pengalaman emosional negatif yang disertai dengan perubahan *biochemical*, fisiologis, kognitif, dan perubahan tingkah laku yang dapat diukur dan secara langsung berubah atau terakomodasi karena adanya situasi yang menekan (*stressful event*).

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Rice (1999), penulis buku *Stress and Health*, seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja, namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi stres kerja. Rice (1999) mengatakan bahwa stres kerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang bersifat eksternal, misalnya definisi mengenai stres kerja yang difokuskan oleh Lee dan Ashlorth pada keistimewaan karakteristik pekerjaan yang mengancam pekerja (dalam Rice, 1999).

Spears (2008) mendefinisikan stres kerja sebagai reaksi seseorang terhadap tekanan yang berlebihan atau tuntutan di tempat kerja yang bersifat merugikan. Seyle (dalam Riggio, 2003) menambahkan definisi stres kerja sebagai kurangnya 'kesesuaian' antara kemampuan dan keahlian seseorang dengan tuntutan pekerjaan maupun lingkungannya di tempat kerja. Begitu pula dengan Brousseau dan Prince (dalam Rahayu, 2000) mengatakan bahwa stres kerja juga dipandang sebagai kondisi psikologik yang tidak menyenangkan yang timbul karena karyawan merasa terancam dalam bekerja. Perasaan terancam ini disebabkan hasil persepsi dan penilaian karyawan yang menunjukkan ada ketidakseimbangan atau

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ketidaksiesuaian antara karakteristik tuntutan-tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan kepribadian karyawan.

Definisi senada dikemukakan oleh Beehr dan Franz (dikutip Bambang Tarupolo, 2002) menambahkan bahwa stres kerja adalah respons penyesuaian terhadap situasi eksternal dalam pekerjaan yang menyebabkan penyimpangan secara fisik, psikologis, dan perilaku pada orang-orang yang berpartisipasi dalam organisasi (dalam Rice, 1999). Shinn (dalam Rahayu, 2000) mempunyai pendapat senada mengenai stres kerja dengan mengatakan bahwa stress kerja adalah kondisi lingkungan kerja yang bersifat negatif yang dihadapi oleh karyawan dan menimbulkan respons karyawan terhadap kondisi tersebut, baik respons yang bersifat patologik maupun fisiologik, namun timbul atau tidaknya stres kerja ini tergantung persepsi serta reaksi individu terhadap kondisi tersebut.

Wilford (dalam Fraser, 1992) mengatakan bahwa stres kerja terjadi bila terdapat penyimpangan dari kondisi-kondisi optimum yang tidak dapat dengan mudah diperbaiki sehingga mengakibatkan suatu ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kemampuan pekerjaannya. Stres kerja adalah hasil dari interaksi karyawan dan lingkungan kerja yang dipandang sebagai ancaman terhadap kemampuan dirinya untuk menyesuaikan diri, dikarenakan ancaman itu mengganggu keseimbangan fisiologis dan psikologis.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Dengan demikian stres kerja dalam penelitian ini adalah suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja tertentu serta reaksi seseorang secara psikologi, fisiologi, maupun perilaku bila seseorang mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu tertentu.

2. Aspek Stres Kerja

Stres kerja dikategorikan dalam beberapa aspek-aspek stres kerja oleh Beehr dan Newman (dalam Rice, 1999) meliputi:

- a. Aspek fisiologis bahwa stres kerja sering ditunjukkan pada symptoms fisiologis. Penelitian dan fakta oleh ahli-ahli kesehatan dan kedokteran menunjukkan bahwa stres kerja dapat mengubah metabolisme tubuh, menaikkan detak jantung, mengubah cara bernafas, menyebabkan sakit kepala, dan serangan jantung. Beberapa yang teridentifikasi sebagai symptoms fisiologis adalah:
 1. Meningkatnya detak jantung, tekanan darah, dan risiko potensial terkena gangguan kardiovaskuler.
 2. Mudah lelah fisik
 3. Kepala pusing, sakit kepala
 4. Ketegangan otot
 5. Gangguan pernapasan, termasuk akibat dari sering marah (jengkel).



6. Sulit tidur, gangguan tidur

7. Sering berkeringat, telapak tangan berkeringat

b. Aspek psikologis, stres kerja dan gangguan psikologis adalah hubungan yang erat dalam kondisi kerja. Simptoms yang terjadi pada aspek psikologis akibat dari stres adalah :

1. Kecemasan, ketegangan

2. Mudah marah, sensitif dan jengkel

3. Kebingungan, gelisah

4. Depresi, mengalami ketertekanan perasaan

5. Kebosanan

6. Tidak puas terhadap pekerjaan

7. Menurunnya fungsi intelektual

8. Kehilangan konsentrasi.

9. Hilangnya kreativitas.

10. Tidak bergairah untuk bekerja

11. Merasa tidak berdaya

12. Merasa gagal

13. Mudah lupa

14. Rasa percaya diri menurun

c. Aspek tingkah laku (*behavioral*). Pada aspek ini stres kerja pada karyawan ditunjukkan melalui tingkah laku mereka. Beberapa symptoms perilaku pada aspek tingkah laku adalah:

1. Penundaan, menghindari pekerjaan, dan absensi.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2. Menurunnya performansi dan produktivitas.
3. Makan secara berlebihan / hilang
4. Tindakan berlebihan
5. Menurunnya hubungan dengan teman dan keluarga.
6. Tidak berminat berhubungan dengan orang lain.

Cox (dalam Gibson, dkk., 2000) juga mengemukakan situasi yang menekan pada pekerja dapat menimbulkan respons pada subjek, perilaku, kognitif, fisiologis maupun organisasi, yaitu:

- a. Respons pada subjek, meliputi kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan merasa kesepian.
- b. Respons pada perilaku, meliputi kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, dan tertawa gugup.
- c. Respons pada kognitif, meliputi ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, dan rintangan mental.
- d. Respons pada fisiologis, misalnya meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, dan tubuh panas dingin.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3. Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Ivancevich dan Matteson (1980), penyebab stress yang diakibatkan oleh peran seseorang dalam menjalani suatu profesi tertentu. seperti: kelebihan beban kerja, tanggung jawab atas orang lain, perkembangan karier, kurangnya kohesi kelompok, dukungan kelompok yang tidak memadai, struktur dan iklim organisasi, wilayah dalam organisasi, karakteristik tugas, pengaruh kepemimpinan.

Selanjutnya menurut Barone et.al (1984) terdapat tujuh sumber stress yang dijadikan instrumen pada penelitian-penelitian stress sebelumnya. Ketujuh sumber stress tersebut adalah lingkungan (*enviroment*), pribadi (*personal*), konsekuensi manusia (*human concequences*), organisasional (*organizational*), adaptif (*adaptive*), proses (*process*), dan waktu (*time*).

Menurut Gibson dkk (1996), penyebab stres kerja ada 4 yaitu:

1. Lingkungan fisik

Penyebab stres kerja dari lingkungan fisik berupa cahaya, suara, suhu, musik dan udara terpolusi.

2. Individual

Tekanan individual sebagai penyebab stres kerja terdiri dari :



a. Konflik peran

Stressor atau penyebab stres yang meningkat ketika seseorang menerima pesan-pesan yang tidak cocok berkenaan dengan perilaku peran yang sesuai. Misalnya adanya tekanan untuk bergaul dengan baik bersama orang-orang yang tidak cocok.

b. Peran ganda

Untuk dapat bekerja dengan baik, para pekerja memerlukan informasi tertentu mengenai apakah mereka diharapkan berbuat atau tidak berbuat sesuatu. Peran ganda adalah tidak adanya pengertian dari seseorang tentang hak, hak khusus dan kewajiban-kewajiban dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

c. Beban kerja berlebih

Ada dua tipe beban berlebih yaitu kuantitatif dan kualitatif. Memiliki terlalu banyak sesuatu untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan beban berlebih yang bersifat kuantitatif. Beban berlebih kualitatif terjadi jika individu merasa tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka atau standar penampilan yang dituntut terlalu tinggi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



d. Tidak adanya kontrol

Suatu stresor besar yang dialami banyak pekerja adalah tidak adanya pengendalian atas suatu situasi. Sehingga langkah kerja, urutan kerja, pengambilan keputusan, waktu yang tepat, penetapan standar kualitas dan kendali jadwal merupakan hal yang penting.

e. Tanggung jawab

Setiap macam tanggung jawab bisa menjadi beban bagi beberapa orang, namun tipe yang berbeda menunjukkan fungsi yang berbeda sebagai stresor.

f. Kondisi kerja

3. Kelompok

Keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok. Karakteristik kelompok menjadi stresor yang kuat bagi beberapa individu. Ketidakpercayaan dari mitra pekerja secara positif berkaitan dengan peran ganda yang tinggi, yang membawa pada kesenjangan komunikasi diantara orang-orang dan kepuasan kerja yang rendah. Atau dengan kata lain adanya hubungan yang buruk dengan kawan, atasan, dan bawahan.

4. Organisasional

Adanya desain struktur organisasi yang jelek, politik yang jelek dan tidak adanya kebijakan khusus.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Selanjutnya sumber stres kerja menurut Carry Cooper (dikutip Jacinta F, 2002) ada 4 yaitu:

1. Kondisi pekerjaan, meliputi
 - a. Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, jika ruangan tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.
 - b. *Overload*. *Overload* dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan *overload* secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas karyawan tersebut. Akibatnya karyawan tersebut mudah lelah dan berada dalam tegangan tinggi. *Overload* secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit sehingga menyita kemampuan karyawan.
 - c. *Deprivational* stres. Kondisi pekerjaan tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi karyawan. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).
 - d. Pekerjaan beresiko tinggi. Pekerjaan yang beresiko tinggi atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, dan sebagainya.



2. Konflik peran.

Stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu yang diharapkan oleh manajemen. Akibatnya sering muncul ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Para wanita yang bekerja mengalami stress lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah tangga.

3. Pengembangan karir.

Setiap orang pasti punya harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Namun cita-cita dan perkembangan karir banyak sekali yang tidak terlaksana.

4. Struktur organisasi .

Gambaran perusahaan yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab, aturan main yang terlalu kaku atau tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak jelas serta minimnya keterlibatan atasan membuat karyawan menjadi stres.

Sarafino (dikutip Bart Smet, 1994) membagi penyebab stres kerja menjadi 4 yaitu:

1. Lingkungan fisik yang terlalu menekan seperti kebisingan, temperatur atau panas yang terlalu tinggi, udara yang lembab, penerangan di kantor yang kurang terang.



2. Kurangnya kontrol yang dirasakan
3. Kurangnya hubungan interpersonal
4. Kurangnya pengakuan terhadap kemajuan kerja. Para pekerja akan merasa stres bila mereka tidak mendapatkan promosi yang selayaknya mereka terima.

2.1.3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robert L. Mathis (2001:98), kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

Mangkunegara (2005:117-119) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works*”. Untuk lebih jelasnya variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja



yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dann partisipasi pegawai.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal menurut (Veithzal Rivai, 2004:475) adalah:

- a. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.
- b. Teori keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*Equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan

untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

Teori dua faktor (*Two factor teori*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan, pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. *Dissatisfies* (*hygiene faktor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Selama beberapa tahun berbagai penelitian berusaha mengetahui dimensi-dimensi yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Kesimpulan terbaik yang didapatkan yaitu meskipun terdapat begitu banyak dimensi spesifik dari pekerjaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, namun terdapat satu kumpulan dimensi yang berlaku

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



umum pada suatu pekerjaan yang dapat menentukan kepuasan kerja pada seorang karyawan (Mc Cormic *et al.*, 1985). Locke menyajikan suatu ringkasan dimensi-dimensi pekerjaan yang secara konsisten berkontribusi signifikan pada kepuasan kerja (Mc Cormic *et al.*, 1985). Dimensi tersebut seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Dimensi Pekerjaan yang Berkontribusi Pada Kepuasan Kerja

General Categories		Specific Dimension
Events or Conditions	Work	Work itself
	Rewards	Pay Promotions Recognition
	Context of Work	Working conditions Benefits
Agents	Self	Self
	Others (in company)	Supervision Co-workers
	Others (outside company)	Customers Family members

Selaras dengan pernyataan Mc Cormic, Hasibuan (2005) menyatakan faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja, yaitu:

a. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Locke (Munandar, 2001), ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreatifitas.

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima cirri yang memperlihatkan kaitannya dengan

kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah (Munandar, 2001):

1. Keragaman Keterampilan.

Banyak ragam keterampilan yang diperlakukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2. Jati diri Tugas (*task identity*)

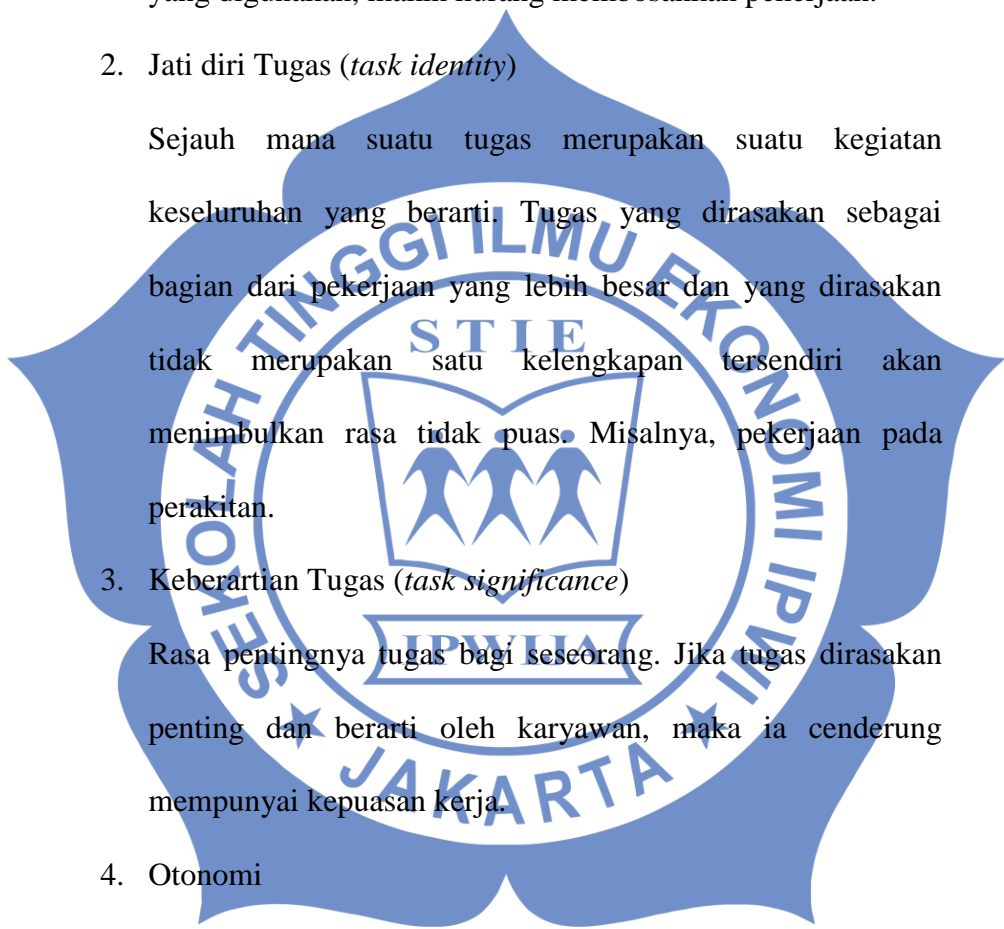
Sejauh mana suatu tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya, pekerjaan pada perakitan.

3. Keberartian Tugas (*task significance*)

Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh karyawan, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4. Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakbergantungan, dan memiliki peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.



5. Pemberian *feedback*

Pemberian *feedback* atas pekerjaan akan membantu meningkatkan kepuasan kerja.

b. Gaji/ Upah

Uang memiliki arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda. Disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makan, rumah), uang dapat merupakan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan (Munandar, 2001). Beberapa studi telah menemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja (Wexley dan Yukl, 2005). Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan atas tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku, maka akan ada kepuasan kerja (Munandar, 2001). Seperti yang dinyatakan dalam teori keadilan, para pekerja menilai upahnya dengan membuat perbandingan-perbandingan sosial (Wexley dan Yukl, 2005).

Menurut Lawyer (Wexley dan Yukl, 2005), Para manajer serta kategorikategori pekerja non pengawas tertentu, biasanya lebih menyukai upahnya mencerminkan seberapa jauh mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Karyawan yang sangat



rajin bekerja akan tidak puas dengan pendapatan yang sama atau lebih rendah dari pekerja yang malas.

Goodman (Wexley dan Yukl, 2005) menyatakan, di samping pertimbangan keadilan, kepuasan terhadap upah akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai-nilai karyawan. Jika upah karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya, ia akan lebih puas dibanding jika ia menerima upah lebih rendah dari yang diperlukan untuk memenuhi standar hidup yang memadai. Hulin (Wexley dan Yukl, 2005) mengemukakan, bahwa para pekerja dalam masyarakat yang biaya tinggi tidak akan sepuas dengan pekerja yang mendapatkan gaji sama tetapi hidup dalam masyarakat yang biaya hidupnya rendah. Sikap karyawan terhadap upahnya akan mencerminkan nilai-nilai yang melatarbelakangi dirinya terhadap uang dan materi. Upah akan merupakan determinan yang lebih penting bagi kepuasan kerja seseorang yang memiliki nilai penumpukan uang dan materi dalam hidupnya dibanding yang tidak.

c. **Penyeliaan**

Perilaku pengawas terdekat merupakan determinan penting dari kepuasan kerja karyawan (Wexley dan Yukl, 2005). Penyeliaan yang dilakukan oleh atasan yang transformasional, maka akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya (Munandar, 2001). Hasil-hasil

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



dari sebagian besar studi menunjukkan bahwa para karyawan lebih puas dengan pemimpin yang bijaksana dan tut wuri handayani disbanding dengan pemimpin yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya (Wexley dan Yukl, 2005).

Menurut House dan Mitchell (Wexley dan Yukl, 2005) memiliki seorang pemimpin yang bijaksana dan tutwuri handayani mungkin lebih penting bagi karyawan yang harga dirinya rendah atau yang pekerjaan-pekerjaanya tidak menyenangkan dan membosankan.

Locke menyatakan (Wexley dan Yukl, 2005) terdapat dua jenis hubungan antara atasan dan bawahan, yakni hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu karyawan, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Misalnya jika kerja yang menantang penting bagi karyawan, penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahannya saling tertarik karena kedua-duanya senang bermain tenis, atau mempunyai pandangan hidup yang sama. Menurut Locke, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan ini positif.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



d. Rekan-rekan Sejawat

Menurut Munandar (2001), kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara, dengan demikian kebutuhan sosialnya terpenuhi. Didalam kelompok kerja di mana para karyawannya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhankebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka (Munandar, 2001).

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*), ruangan kerja yang sempit, panas, cahaya lampunya menyilaukan mata akan menimbulkan keengganan untuk bekerja (Munandar, 2001).

Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja (Anoraga, 2005), sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar karyawan,
2. Faktor-faktor individual,
3. Faktor-faktor luar,



Sedangkan menurut Chiselli dan Brown (Anoraga, 2005), bahwa faktor-faktor berikut ini merupakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja:

1. Kedudukan
2. Pangkat jabatan
3. Masalah usia
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial
5. Mutu pengawasan

4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Rivai (2004:480) adalah bagaimana orang melaksanakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Pertama, manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan



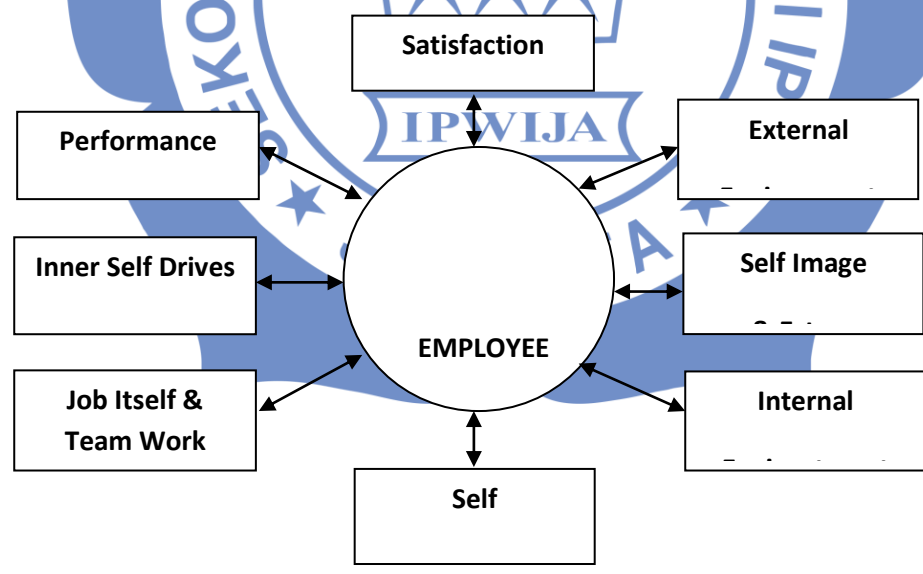
© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

Selain hal di atas, faktor-faktor berikut ini mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut :

Gambar 2.1
Reward Performance Model of Motivation



Dari Gambar 2.1 probabilitas keberhasilan pelaksanaan dipandng oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tersebut akan menilai



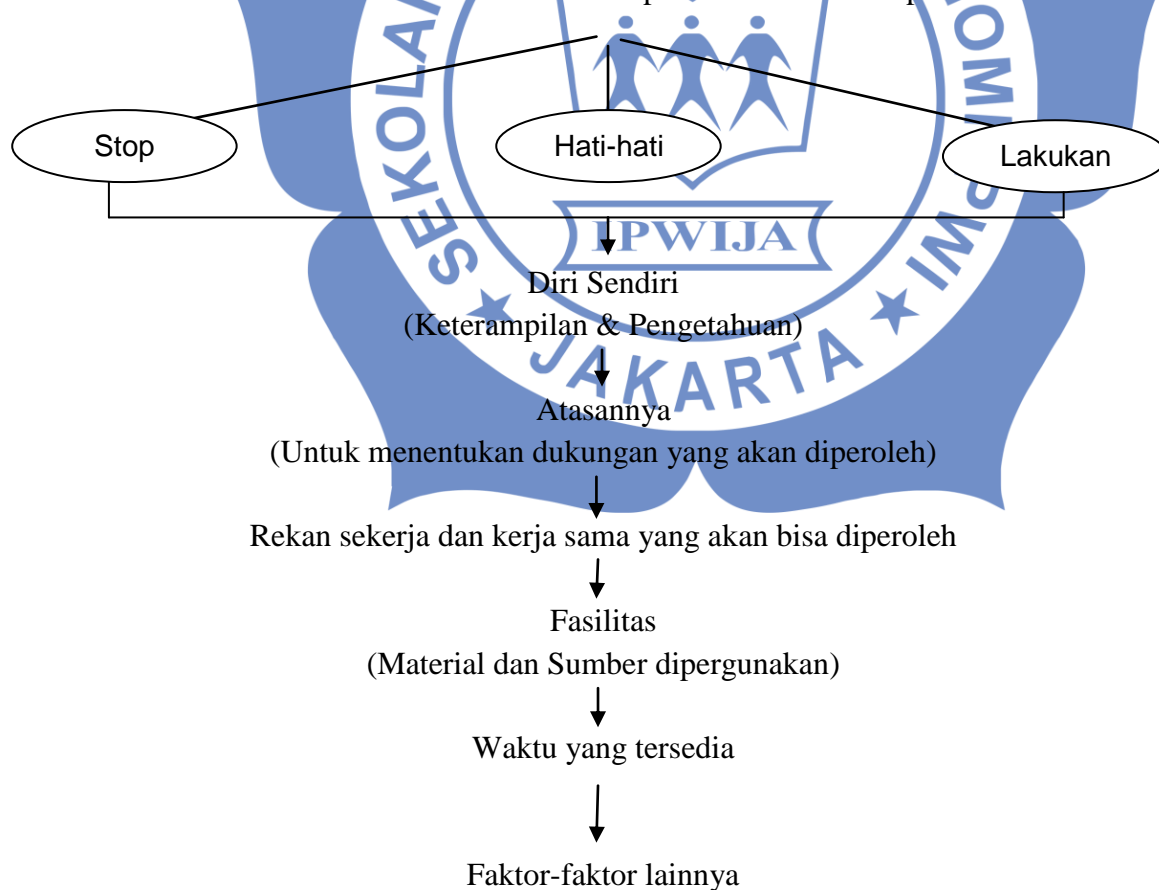
© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
 2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia kan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imabaln yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan-rekannya akan membantu keberhasilannya.

Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan demi mencapai imbalan yang diinginkan seperti dalam skema pada Gambar 2.2 sebagai berikut :

Gambar 2.2
Penilaian Individu dalam Bersikap

Individu Menilai : Apakah untuk Bersikap



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Apabila karyawan tersebut menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, motifnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama di masa yang akan datang diperkuat. Apakah ia bekerja dengan baik, tetapi menerima imbalan kurang dari yang dijanjikan, ia akan menjadi skeptis untuk masa-masa yang akan datang. Sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor-faktor lainnya yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, jikalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

Kemungkinan lainnya adalah ia meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut. Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karenanya proses tersebut bisa dimulai kembali. Apabila belum tentu segera terealisasi. Untuk itu individu tersebut akan melakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mencapai hadiah tersebut. Setelah itu, apabila ia merasa cukup, maka ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Apabila ia puas sebenarnya proses yang sama akan dilakukannya lagi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.1.4. Pendelegasian Wewenang

1. Pengertian Pendelegasian Wewenang

Organisasi besar maupun kecil, swasta maupun pemerintah, tidak mungkin dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan adanya system wewenang. Mengenai pengertian wewenang itu sendiri banyak sekali pendapat para ahli manajemen yang saling berbeda namun pengertian secara garis besar tetap sama.

Pendelegasian adalah tindakan mempercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formil dalam organisasi.

Penggunaan wewenang secara bijaksana merupakan faktor kritis bagi efektivitas organisasi. Dalam hal ini seorang pimpinan mengalokasikan wewenang kepada bawahannya untuk melapor kepadanya. Biasanya, pendelegasian wewenang terjadi ketika delegasi dilakukan baik implicit maupun eksplisit agar menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.

Pendelegasian wewenang menurut Hasibuan (1984:73) adalah :



“pendelegasian wewenang atau *delegation of authority* adalah proses pembagaaian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa sehingga pada akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi”.

Menurut Stonner (2000:470) wewenang formal adalah salah satu jenis kekuasaan. Kekuasaan ini didasarkan pada pengakuan akan legitimitasi atau keabsahan upaya yang berpengaruh. Individu atau kelompok yang berupaya untuk berpengaruh dipandang mempunyai hak untuk itu dalam batas-batas yang diakui. Hak ini timbul dari kedudukan foemalnya dalam organisasi.

Menurut Sutarto (1995:141) wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan definisi diatas dinyatakan bahwa wewenang merupakan kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan tugas harus disertai wewenang yang sesuai dengan tugas tersebut agar tugas itu dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu yang bersangkutan. Menurut Handoko (1996:29) mengenai wewenang itu berasal, ada dua pandangan yang saling berlawanan, yaitu :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



a. Teori Formal

Menurut teori ini, wewenang itu ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau diwarisi hal tersebut. Teori ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat ke tingkat.

b. Teori Penerimaan

Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul bila situasi itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut diberikan. Teori ini menyatakan bahwa kunci dasar wewenang ada pada yang di pengaruhi dan bukan pada yang dipengaruhi. Jadi wewenang itu ada atau tidak tergantung pada si penerima.

Tanggung jawab (*responsibility*) akan menyertai wewenang (*authority*). Dengan kata lain, bila mana seseorang diberikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu maka seseorang diberikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu maka seorang tersebut mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pekerjaannya. Penerimaan pekerjaan tersebut dikenal dengan tanggungjawab.

Menurut Handoko (1996:127) tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seseorang

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



bawahan menerima wewenang dari manajer untuk mendelegasikan tugas dan fungsi tertentu.

Penentuan tanggung jawab pada suatu organisasi adalah sangat penting, karena adanya kesatuan tanggung jawab akan membantu mengembangkan pihak yang menerimanya, membantu pelaksanaan pekerjaan, menunjukkan bidang- bidang yang memerlukan tindakan perbaikan dan juga meminimalkan pelepasan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya

Setelah adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab pada tiap-tiap individu maka selayaknya individu-individu tersebut setuju untuk memberikan pertanggungjawabannya atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya. Hal ini berkenaan dengan kenyataan bahwa akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhan tugas dan tanggungjawab yang dilimpahkan kepadanya, semua hal ini yaitu tugas, wewenang, tanggung jawab dan pertanggungjawaban merupakan unsure-unsur dari pndelegasian wewenang.

Setiap pimpinan puncak dari suatu organisasi mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan agar tercapainya tujuan organisasi. Tetapi seseorang pimpinan juga mempunyai keterbatasan, seperti keterbatasan waktu, pengalaman, pengetahuan maupun tenaga, sehingga dia memerlukan individu lain yang dapat diberi pelimpahan wewenang. Atau dengan perkataan lain, diperlukan adanya pendelegasin wewenang kepada bawahan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Menurut Stonner (2000:434) pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang format dan tanggungjawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktifitas tertentu. Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan adalah perlu demi tercapainya efisiensi dari fungsi-fungsi dalam organisasi, karena tidak ada seorang atasan manapun yang dapat secara pribadi merampungkan atau secara penuh melaksanakan dan mengawasi semua tugas-tugas organisasi.

2. Pedoman dalam Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang mempunyai arti yang sangat penting dalam organisasi, oleh karena itu melaksanakannya ada beberapa pedoman yang harus diperhatikan, menurut Knoontz et.al (1998:385) pedoman tersebut antara lain :

- a. Definisi tugas-tugas dan delegasikan wewenang berdasarkan hasil-hasil yang diharapkan

Tugas-tugas yang tidak jelas dan wewenang yang tidak konsisten dengan hasil-hasil yang diharapkan merupakan salah satu dari kelemahan secara luas terdapat dalam pendelegasian wewenang. Oleh karena itu, perlu adanya penjelasan yang tegas mengenai tugas-tugas yang diberikan dan disertai dengan pendelegasian wewenang guna memungkinkan pencapaian tujuan.



- b. Pilihlah Orang atas dasar pekerjaan yang harus dilakukan

Meskipun orang yang mengkoordinir dengan baik akan mendeteksi delegasi terutama dari titik yang harus diselesaikan, dalam analisa terakhir penempatan tenaga sebagai bagian sistem total dari pendelegasian tidak bisa diabaikan.

- c. Peliharalah komunikasi yang terbuka

Harus ada aliran informasi yang bebas antara atasan dan bawahan yang memberikan kepada bawahan itu informasi yang dapat digunakannya untuk mengambil keputusan dan menafsirkan secara baik wewenang yang di delegasikan kepadanya.

- d. Tetapkan pengendalian yang layak

Manajer tidak dapat melepaskan tanggungjawab, baik melalui delegasi maka, pendelegasi wewenang haruslah disertai teknik-teknik yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa wewenang itu dijalankan dengan baik.

3. Peranan Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang sangat besar di dalam suatu organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam organisasi. Menurut Stonner et.al (1996 :446) beberapa peranan dari pendelegasian wewenang dalam organisasi adalah :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. Adanya pendelegasian wewenang manajer dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas manajer yang dapat didelegasikan maka akan semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggungjawab dari manajer di tingkat yang lebih tinggi, jadi manajer akan berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga pada tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga bawahan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.
2. Adanya pendelegasian wewenang manajer dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik karena para bawahanlah yang paling dekat dengan pokok permasalahan itu. Meski memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
3. Melalui pendelegasian wewenang keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



4. Pendelegasian Wewenang Yang Efektif

Pendelegasian merupakan proses penugasan wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan. Dengan adanya pendelegasian berarti semua keputusan tidak tersentralisasi pada pimpinan puncak. Komponen yang mendasar dalam proses pendelegasian adalah penetapan hasil-hasil yang diharapkan, penentuan tugas dan tanggungjawab secara jelas untuk mencapai hasil yang telah diharapkan dan pertanggungjawaban hasil-hasil yang telah dicapai.

Pendelegasian wewenang tidak dapat dengan pasti dapat diukur keefektifannya, tetapi ada beberapa prinsip yang dapat dikembangkan agar pelaksanaan pendelegasian wewenang itu efektif. Fungsi atasan dalam hal ini adalah menyediakan bimbingan dan informasi sehingga loyalitas bawahan semakin besar dalam pencapaian tujuan.

Suatu pendelegasian tidak berarti lepas dari pengawasan. Melalui pengawasan, hasil-hasil yang telah dicapai dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebagai umpan balik dan penentuan prestasi kerja.

Beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi yang efektif yaitu :

1. Tetapkan tujuan agar bawahan mengetahui maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka



2. Tegaskan tanggungjawab dan wewenang sehingga bawahan mengetahui apa yang harus mereka pertanggungjawabkan dan bagian dari sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenang mereka.
3. Berikan motivasi kepada bawahan, baik dengan memperhatikan kebutuhan mereka maupun tujuan mereka yang sensitive.
4. Meminta penyelesaian kerja dari setiap pekerjaan yang didelegasikan kepada para bawahan
5. Manajer harus memberikan latihan kepada para bawahan agar mereka dapat mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
6. System pengawasan yang terpercaya harus dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus.

5. Hambatan-Hambatan Dalam Pendelegasian Wewenang

Di dalam pelaksanaan pendelegasian wewenang tidak selamanya berjalan dengan lancar. Hal ini berupa tantangan bagi pimpinan dalam pencapaian suatu tujuan. Hasibuan (1995: 83-84) mengemukakan beberapa alasan pokok mengapa para manajer tidak melakukan delegasi wewenang adalah :

- a. adanya kecenderungan pada manusia untuk melaksanakan hal-hal tertentu secara pribadi;
- b. kurang menghayati peranan manajerial, apabila mereka dipromosikan ke tingkat manajerial;



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- c. perasaan takut di-ekspose, delegasi dapat mengungkapkan banyak kelemahan manajerial, prosedur, metode-metode yang kurang tepat terungkapkan;
- d. penerimaan teori bahwa orang tidak dapat diganti, secara tidak sadar seorang menejer/ pimpinan mungkin merasa/ berperasaan mungkin ia adalah seorang yang tak dapat di ganti dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan;
- e. keengganan untuk menanggung resiko, untuk dapat melaksanakan delegasi wewenang dengan baik, perlu pihak yang melakukannya menanggung resiko bahwa seorang bawahan dapat membuat keputusan yang salah. resiko demikian harus dihadapi apabila kita berkeinginan manajer-manajer yang berpengalaman;
- f. keinginan untuk mendominasi (berkuasa), para manajer tertentu mempunyai keinginan yang kuat sekali untuk mempengaruhi pihak lain, mereka ingin menunjukkan kehebatan mereka dalam pertemuan-pertemuan organisasi/ perusahaan;
- g. sikap atau pandangan bahwa pihak bawahan tidak mampu menggunakan wewenang dengan tepat.

Dari hambatan-hambatan dalam pendelegasian wewenang di atas, dapat penulis simpulkan bahwa hambatan-hambatan di dalam pendelegasian wewenang dapat bersumber baik dari pihak kepala sekolah maupun dari pihak bawahan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.1.5. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 1995). Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Suatu organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi dipengaruhi faktor-faktor lingkungan yang bersifat eksternal dan internal.

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kemajuan organisasi adalah kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2002), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja dari seorang pekerja.

Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.



Dalam kebanyakan kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Hal ini terutama sekali terlihat pada staf personalia dan perorangan yang memiliki tugas kerja intrinsik sebagai bagian kelompok. Pada kasus selanjutnya kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok, sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal ini, manajemen perlu mengevaluasi perilaku para pekerja.

Bagian paling lemah dari kriteria, sesuatu yang masih digunakan secara luas oleh organisasi, yaitu sifat perorangan. Faktor sifat dikatakan lebih lemah dari hasil tugas dan perilaku karena faktor sifat akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri.

Menurut Anoraga dan Suryati (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi, pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi. Untuk mengetahui motivasi itu maka pemimpin mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.
- b. Pendidikan, pada umumnya pendidikan seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai potensi kerja yang baik pula, dengan demikian pendidikan merupakan syarat penting dalam peningkatan kinerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- c. Disiplin kerja, yaitu kedisiplinan dilakukan melalui sesuatu latihan antara lain dengan menghargai waktu dan biaya.
- d. Ketrampilan, yaitu ketrampilan karyawan dalam suatu organisasi dapat ditingkatkan melalui kursus/pelatihan.
- e. Sikap dan etika, yaitu tercapainya hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara perilaku dalam proses produksi dan meningkatkan kinerja.
- f. Tingkat penghasilan, yaitu penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja akan meningkatkan kinerja.
- g. Lingkungan kerja, yang dimaksud dalam hal ini termasuk hubungan antara karyawan, hubungan dengan pimpinan, lingkungan fisik dan lain sebagainya.
- h. Teknologi, yaitu dengan semakin majunya teknologi maka pegawai yang berkinerja tinggi yang dapat mengikuti perkembangan teknologi ini.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Penilaian kinerja menurut Armstrong (1999) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan *observable*.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan di manapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002).

Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan (Rivai, 2005).

Oleh karena itu menurut Rivai (2005), suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan



kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi. Menurut Robbins (2002), ada lima tujuan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian.
- b. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
- c. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- d. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- e. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- a. *Performance improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
- d. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem *informasi manajemen sumber daya manusia*.
- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri. Menurut Rivai (2005), aspek atau indikator penilaian kinerja pegawai adalah: "Pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, insiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensia (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi".

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mengadakan penelitian, tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian :

1. Harpianto, Mahasiswa Universitas Sumatera Utara. Dengan judul penelitian Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kuantan Singingi), hal



ini dibuktikan melalui perhitungan korelasi antara Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kuantan Singingi-Riau adalah bernilai 0,532 yang berarti korelasi tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel, hal ini termasuk pada kategori sedang. Sementara untuk mengetahui tingkat persentase pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan uji determinan, maka didapatkan nilai sebesar 28,3%, sementara sebesar 71,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Fahrudin Ichsan, Universitas Brawijaya dengan judul “Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada karyawan PT.Pos Indonesia (persero) Malang). Dari hasil pengujian dengan regresi linier berganda dan analisis regresi parsial menunjukkan bahwa simultan variabel Pendelegasian Wewenang (X1) terhadap prestasi kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh nilai R Square yaitu sebesar 0,749. Angka ini menunjukkan bahwa simultan variabel Pendelegasian Wewenang (X1) memberikan kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan (Y) 74.9% sedangkan sisanya 25,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar dua variabel bebas yang diteliti.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperdayak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.3. Kerangka Pemikiran

Dari uraian di atas merupakan salah satu cara agar penelitian yang dilakukan bisa dimengerti dan mudah di pahami. Dengan memberikan pedoman langkah yang diambil dalam penulisan ini adalah dengan memberikan kerangka dalam penulisan tesis yang dikenal dengan kerangka pemikiran. Dalam model penelitian ini yang bersifat asosiatif/hubungan yang menggunakan pendekatan analisis statistik regresi untuk mengetahui pengaruh dari tiga variabel independen terhadap satu variable dependen, dapat digambarkan dalam bentuk bagan kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir Penelitian



Keterangan :

X_1 = Variabel bebas 1 (Stres Kerja)

X_2 = Variabel bebas 2 (Kepuasan Kerja)

X_3 = Variabel Bebas 3 (Pendelegasian Wewenang)

Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai)



2.4. Hipotesis

Menurut Benny Gunawan (2002:5) hipotesis adalah proposisi yang sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya. Sementara Good dan Scates (dalam Nazir, 2004:182) mengatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Sedangkan Suryabrata (2003:21) merumuskan hipotesis merupakan jawaban sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang diteliti. Dengan demikian maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh antara Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.
2. Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.
3. Terdapat pengaruh antara Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.
4. Terdapat pengaruh antara antara Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel-variabel dari suatu faktor berkaitan dengan faktor lainnya. Dalam hal ini variabel yang diteliti terdiri dari:

Tabel 3.1
Variabel Dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Item Kuesioner
Stres Kerja (X ₁)	Tuntutan pekerjaan yang berlebihan melebihi kemampuan pekerja meliputi interaksi dengan sikap individu sehingga menyebabkan orang tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu.	1. Tuntutan pekerjaan 2. Tidak nyaman bekerja 3. Situasi kerja 4. Kinerja yang menurun	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12
Kepuasan Kerja (X ₂)	Kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antar supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.	1. Gaji 2. Hubungan pemimpin dengan tenaga kerja 3. Kesempatan untuk maju	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8 9, 10, 11, 12
Pendelegasian Wewenang (X ₃)	Proses pembagaaian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sehingga pada akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya.	1. Pembagaaian kerja 2. Tugas 3. Kekuasaan 4. Tanggung jawab	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Bisa Diandalkan 4. Sikap	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8, 9 10, 11, 12

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian yang penulis gunakan adalah Primer dan sekunder. Adapun pengumpulan data yang dilakukan meliputi :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu penelitian langsung pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia dengan maksud memperoleh data-data skunder organisasi.

Adapun metode pengumpulan datanya adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2001:52).

b. Studi kepustakaan

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

3.3 Metode Analisis Data

Metode/teknik analisis data yang digunakan ada dua, yaitu sebagai berikut:

1. Teknik Deskriptif Kualitatif, yaitu teknik analisis data, dimana data kualitatif yang telah diperoleh tersebut dituangkan atau dideskripsikan melalui penggambaran fakta-fakta atau karakteristik yang sebenarnya.
2. Teknik Kuantitatif, yaitu teknik analisis data, dimana data kualitatif dikuantifikasikan dan kemudian diolah dengan menggunakan rumus-rumus statistik melalui program statistik SPSS 16.00 yaitu:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas (uji kesahihan) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sah/valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Ghozali, 2007). Kesahihan/kevalidan itu perlu sebab prosesing data yang tidak sah/valid atau bias akan menghasilkan kesimpulan bukan dari obyek pengukuran (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Pengujian validitas pada data hasil pengembalian kuesioner untuk mengetahui Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi *Product Moment Pearson* dan menggunakan Program Komputer SPSS Versi 16.00

Uji reliabilitas adalah alat uji untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2001). Apabila suatu alat ukur memberikan hasil yang stabil, maka disebut alat ukur itu handal.

Uji Reliabilitas terhadap variabel bebas X_1 (Stres Kerja), Variabel Bebas X_2 (Kepuasan Kerja), X_3 (Pendelegasian Wewenang) serta Variabel Terikat Y (Kinerja Pegawai). Uji reliabilitas menggunakan teknik rumus Alpha dan dibantu fasilitas SPSS Versi 16 for Windows.

Tingkat reliabilitas koefisien korelasi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi hitung (r_h) dibandingkan dengan nilai r table (r_t) *Product Moment* pada taraf signifikansi 5%. Jika nilai koefisien korelasi r table maka koefisien korelasi dikatakan reliabel. Instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen yang reliable adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

2. Analisis Koefisien Regresi Berganda

Dalam penelitian ini untuk mengetahui Stres Kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Pendelegasian Wewenang (X_3) Kinerja Pegawai (Y) dilakukan perhitungan dengan analisis statistik koefisien korelasi dengan 3 variabel independen dan satu variabel dependen Y.

Untuk menentukan perhitungan koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan program paket komputer statistik, yaitu SPSS release 16.0 for windows (Singgih Santoso, 2005).

Berikut ini akan diuraikan tahapan uji parsial (pengaruh antara satu variabel X dengan satu variabel Y), sebagai berikut :



1. Merumuskan Hipotesis Statistik

$$H_0 : \beta_1 = 0, \beta_2 = 0, \beta_3 = 0, \beta_4 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq 0, \beta_2 \neq 0, \beta_3 \neq 0, \beta_4 \neq 0.$$

2. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis pengujian dapat diambil dari tabel distribusi normal dengan tingkat signifikansi (α) 5%, uji dua sisi, derajat kebebasan n-k.

3. Menentukan nilai t_{test}

Nilai t_{test} dapat diketahui dari hasil perhitungan analisis koefisien korelasi dengan program komputer statistik SPSS Versi 16.00 (kolom t pada tabel *coefficients*)

4. Pengambilan Keputusan/Kesimpulan

Keputusan menolak atau menerima hipotesis, dengan ketentuan sebagai berikut : jika nilai $t_{test} >$ nilai t tabel atau t kritis maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya jika nilai $t_{test} <$ nilai t tabel atau t kritis maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Berikut ini akan diuraikan uji simultan (bersama-sama) untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen (X_1, X_2 dan X_3) dengan variabel dependen (Y), sebagai berikut :

1. Merumusan Hipotesis Penelitian (Hipotesis Nol dan Hipotesis Kerja)

H_0 : Nilai rata-rata persepsi responden terhadap Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang secara simultan *tidak berpengaruh* signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.

H_a : Nilai rata-rata persepsi responden terhadap Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang secara simultan *berpengaruh* signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.

2. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis untuk uji simultan diambil dari tabel F dengan tingkat signifikansi (α) 5%, derajat kebebasan pembilang k dan derajat kebebasan penyebut $n - k - 1$.

3. Menentukan nilai F_{test}

Nilai F kritis diketahui dari perhitungan analisis koefisien regresi dengan program komputer statistik SPSS (tabel Anova pada kolom F).

4. Pengambilan Keputusan/Kesimpulan

Keputusan menolak atau menerima hipotesis, dengan ketentuan sebagai berikut : jika nilai $F_{test} >$ nilai F tabel atau F kritis maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya jika nilai $F_{test} <$ nilai F tabel atau F kritis maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2010:57).

Sedangkan menurut Masri Singarimbun (2006:10) pengertian populasi dapat didefinisikan sebagai berikut : “Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit-unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga”.

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek.

Menurut Sugiono (2010:57) mendefinisikan sampel adalah: “Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian terdapat metode atau teknik sampling. Metode atau teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah acak sederhana (*Random Sampling*), yaitu sampel dipilih secara acak, cara ini dapat diambil bila analisa penelitian cenderung bersifat deskriptif atau bersifat umum. Setiap unsur populasi harus memiliki kesempatan sama untuk bisa dipilih menjadi sampel. Maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 orang.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah diuraikan tentang Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia, maka dari hasil analisis dan pembahasan pada bagian terdahulu, penulis akan mengambil suatu kesimpulan dari hasil pembahasan tesis ini sebagai berikut:

1. Terdapat Pengaruh antara Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti diperolehnya nilai t_{hitung} untuk variabel Stres Kerja (X_1) sebesar 3.559 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N=60$ adalah sebesar 2.000, jadi $3.559 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Stres Kerja memang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.
2. Terdapat Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti diperolehnya nilai t_{hitung} untuk variabel Kepuasan Kerja (X_2) sebesar 4.523 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.000.

Jadi $4.523 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja memang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja PegawaiBiro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia

3. Terdapat Pengaruh antara Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai. Terbukti diperolehnya nilai t_{hitung} untuk variabel Pendelegasian Wewenang (X_3) sebesar 6.277 sedangkan nilai t_{tabel} untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.000. Jadi $6.277 > 2.000$ atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, karena hipotesis tersebut dirumuskan, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga jelas bahwa hasil tersebut di atas menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan terbukti $t_{hitung} > t_{tabel}$, dapat dinyatakan bahwa Pendelegasian Wewenang memang mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja PegawaiBiro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.

4. Terdapat Pengaruh antara Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Terbukti diperolehnya nilai F_{hitung} sebesar 69.524 Sedang $F_{tabel} (\alpha 0,05)$ untuk $N = 60$ adalah sebesar 2.53. Jadi $F_{hitung} >$ dari $F_{tabel} (\alpha 0,05)$ atau $69.524 > 2.53$ dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena $0,000 < 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa Stres Kerja (X_1), Kepuasan Kerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



(X_2) dan Pendelegasian Wewenang (X_3) secara bersama-sama memang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Sedangkan nilai R Square sebesar 0.788. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 78.8%, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Pendelegasian Wewenang secara simultan (bersama-sama) memang berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sedangkan sisanya sebesar 21.2% berpengaruh terhadap faktor lainnya yang tidak diamati dalam penelitian.

5.2. Saran

Hasil penelitian ini disadari belum mampu menjawab dengan tuntas semua permasalahan mengenai Kinerja Pegawai karena adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Adapun keterbatasan dan saran bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Stres Kerja, dalam perusahaan disarankan agar pemimpin perlu memperhatikan kinerja para pegawainya karena stres kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai, untuk itu perusahaan harus menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman supaya pegawai tidak banyak yang mengalami stres kerja.
2. kepuasan kerja pegawai disarankan sebaiknya lebih memperhatikan atau meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman dan gaji pegawai agar terciptanya kepuasan kerja oleh pegawai. Salah satunya gaji pegawai pemberiannya disesuaikan dengan beban kerja pegawai, untuk promosi



dalam pelaksanaannya lebih terbuka dengan melibatkan serikat pegawai, untuk lingkungan kerja perusahaan secara berkala mengadakan program family gathering agar sesama pegawai lebih dekat.

3. pemimpin disarankan agar menerapkan bahkan melaksanakan dengan baik aturan/normative, proses dilakukannya pendelegasian wewenang, dan substansi pekerjaan yang ada, maka semua unsur itu harus dipertahankan oleh seorang pemimpin agar pelaksanaannya dapat berjalan sesuai aturan yang berlaku.
4. Kinerja Pegawai dimana terdapat indikator yang masuk dalam katagori cukup baik diantaranya yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kerja sama, kualitas pribadi. Maka disarankan agar memperhatikan atau meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan cara melakukan pelatihan secara berkala.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____.2008.Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,. PT. Remaja rosda karya, Bandung.
- _____, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- A.F.Stoner James, DKK, 1996, Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Achmad S. Ruky. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta:Gramedia Pustaka.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia,. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja. Rosdakarya: Bandung
- Arikunto, Suharsimi, (2002). Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bambang Wahyudi, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung.
- Bernardin dan Russel, 2000, Human Resources Management, Mc Graw Hill, New. York
- Buchari,Zainun.2001, Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Penerbit. Gunung Agung
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: INDEKS.
- Fuad Mas'ud, 2004, "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit. Universitas Diponegoro, Semarang.
- George M Jenifer, Jones R Gareth. 2002. *Organitational behavior Thirdd Edition*, Prentice hall, International Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi,. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 1999. Manajemen. BPFE – Yogyakarta.
- _____. 2003. Manajemen. Cetakan Kedelapanbelas. J iiiii BPFEYogyakarta, Yogyakarta.



- _____. 1999. Manajemen. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, MARIHOT T.E, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- _____. (2003). Manajemen sumber daya manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai. Grasindo, Jakarta.
- _____. 2007. Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. Manajemen Dasar, Pengertian dan. Masalah. Jakarta : PT Toko Gunung Agung
- _____. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo , Suad Husnan, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000,
- Kartono, Kartini, 1992, Patologi Sosial, Penerbit CV Rajawali, Jakarta
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa. Indonesia, Jakarta : Salemba Empat.
- Kuntjoro, S., (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. CV. Rajawali Press.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.
- Malayu, S.P Hasibuan, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta : Gunung Agung
- Martoyo, S. (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- _____. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Marzuki. (2005), *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial*, Edisi Kedua, Ekosiana, Yogyakarta.
- _____. 1989. Metode Riset. BPFE. Yogyakarta.
- Moh., Nazir, 1999, Metode Penelitian, Cetakan Ketiga, Jakarta, Ghalia. Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari. Teori kePraktik. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.



Santoso, Singgih. (2005). Menguasai Statistik di Era Informasi Dengan SPSS 12. PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.

Sedarmayanti, (2001), Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, Bandung: Mandar Maju

Siagian, Sondang P, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : STIE. YKPN.

Slephen P. Robbins.2000. Perilaku Organisasi. PT. Prenhallindo. Jakarta.

Soekidjo Notoatmodjo. (2005). Metodologi penelitian kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta.

Sofyandi, Herman, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Suryabrata. (2003). Metodologi Penelitian. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

Sutrisno, Edy.2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama, Cetakan. Pertama. Jakarta : Bumi Aksara.

Terry, George R. dan Leslie W. Rue. (2008). Dasar-dasar Manajemen. Bumi Aksara, Jakarta.

Tika, MP.2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : Bumi Aksara.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno,2008.Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Alfabeta.

Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

_____. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Pustaka.

_____.2008, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Bandung: PT Rineka Cipta

Widodo, Joko. (2005). Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja. Jawa Timur:Anggota IKAPI Malang.