



Hackman and Lawler (dalam Hackman and Oldham, 1975: 159-170) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keinginan dari para pekerja dan dimensi inti pekerja (*Five core job dimensions*) yang terdiri dari *skill variety*, *task significance*, *task identity*, *autonomy* and *feed back*.

Sedangkan menurut Handoko (2008:24), kepuasan kerja adalah Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut beberapa definisi tentang kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perbandingan antara persepsi dan harapan seseorang yang dalam hal ini berupa imbalan yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan dengan harapan karyawan karyawati dari pekerjaan yang dilaksanakan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (1996:53) ada empat ciri yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pertama kerja secara mental dan menantang. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan kebebasan serta umpan balik mengenai betapa baiknya mereka mengerjakan. Ganjaran yang pantas merupakan faktor lain dari

kepuasan karyawan. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Sedangkan kondisi kerja yang mendukung merupakan salah satu hal yang diperhatikan karyawan. Hal tersebut untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi mempertegas bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan. Temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak *ekstrem*. Selain itu rekan kerja yang mendukung juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari bekerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Faktor terakhir dari kepuasan kerja adalah kepribadian pekerjaan itu sendiri. Pada hakekatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut (Martoyo, 2000:75).

Menurut Gomes (2000:27) faktor yang dapat mempengaruhi Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan antara lain Motivasi Kerja, Insentif, Upah dan Gaji, Kedisiplinan, dan Lingkungan Kerja. Motivasi

kerja merupakan suatu dorongan yang diberikan perusahaan kepada karyawan/karyawati untuk merangsang peningkatan kepuasan dan prestasi kerja karyawan atau karyawati. Sedangkan Insentif merupakan perangsang yang diberikan perusahaan kepada para karyawan atau karyawati. Upah dan Gaji merupakan imbalan atas pengorbanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau karyawati. Dengan semakin besarnya upah dan gaji dapat merangsang peningkatan kepuasan dan prestasi kerja. Kedisiplinan merupakan suatu bentuk ketaatan karyawan atau karyawati terhadap berbagai peraturan yang berlaku diperusahaan. Lingkungan kerja juga termasuk faktor yang lain, dimana lingkungan kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi tempat dimana karyawan/karyawati melakukan aktivitas pekerjaan. Dengan semakin nyaman lingkungan kerja maka akan dapat merangsang peningkatan kepuasan dan prestasi kerja karyawan atau karyawati.

### **3. Dimensi Kepuasan Kerja**

Riggio, menjelaskan bahwa terdapat suatu metode yaitu *job descriptive index* (JDI) yang terdiri dari beberapa rangkaian *job related adjective* (sifat hubungan kerja) dan pernyataan yang ditafsirkan oleh karyawan itu sendiri (Riggio, R.E. 2000: 177). Skala-skala tersebut menghasilkan lima dimensi job satisfaction, yaitu:

- a. Pengawasan (*supervision*), pengawasan adalah upaya yang dilakukan oleh atasan kepada karyawannya yang ada dibawahnya dalam bentuk membimbing atau mendorong secara suportif dan mendengarkan

keluhan, membantu dan menunjukkan jalan keluar agar dapat berhasil. Job satisfaction dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan bawahan dengan pihak pimpinan sehingga karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian yang dipertimbangkan

- b. Gaji (*wage* atau *salary*), Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang disepakati. Apabila gaji dilihat sebagai suatu imbalan dan penghargaan maka karyawan akan mengalami kepuasan.
- c. Promosi, kesempatan mendapatkan promosi (*promotion*) juga merupakan dimensi kepuasan kerja. Setiap karyawan pasti mendambakan promosi jabatan agar dapat memotivasi mereka dalam bekerja.
- d. Kerjasama, dimana salah satu alasan manusia bekerja adalah terpenuhinya kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Teman sekerja adalah orang yang ada di lingkungan kerja. Banyak karyawan yang menyadari bahwa dirinya tidak dapat bekerja sendiri. Itulah sebabnya karyawan memerlukan teman sekerja namun tidak semua teman sekerja dapat saling memberikan dukungan untuk berhasil, kompak dalam bekerja, bahkan sebaliknya ada yang ingin menghambat dalam bekerja dan berprestasi.
- e. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari. Apakah menyenangkan, sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan pengalamannya dan sebagainya.

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya daripada mengundurkan diri, karyawan dapat mengeluh, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari sebagian tanggungjawab kerja mereka (Robbins, 2007:63).

#### 4. Teori Kepuasan Kerja

Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory* Teori ini dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke yang diacu Mangkunegara (2001:78) berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut merasa puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2001:80).

Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory) Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Mangkunegara, 2001:80).

Teori Dua Faktor dari Herzberg Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Menurut Herzberg yang diacu Mangkunegara (2001:82) ada dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan (maintenance factors) dan faktor pemotivasi (motivasional factors). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut juga *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (advancement), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

## B. Stres Kerja

### 1. Pengertian Stres

Kata stres berasal dari bahasa latin *Strictus* yang berarti „ketat“, „sempit“, dan *stringere* yang berarti „memperketat“. Akar kata ini mengacu pada perasaan-perasaan konstruksi internal yang banyak dirasakan di bawah tekanan. Sedangkan stressor diartikan sebagai Selye sebagai penyebab stres, yaitu tuntutan-tuntutan lingkungan terhadap diri individu (J.C Smith, 1993: 7-8).

Menurut mattseson dan Ivancevich yang dikutip oleh Idrus (1998:25), stres adalah respon seseorang baik yang berupa emosi, fisik dan kognitif (konseptual) terhadap situasi yang meminta tuntutan tertentu pada individu.

Gibson, *et al* (1996:336) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan penyesuaian yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi atau peristiwa di lingkungan luarnya yang menetapkan tuntutan berlebihan pada seseorang.

Menurut Hans Selye (dalam Andiek Suhardiyanto, 2001: 19), stres diartikan sebagai suatu respon non spesifikasi tubuh terhadap tuntutan apapun bentuknya, tanggapan yang menyeluruh dari tubuh terhadap setiap tuntutan yang datang. Tanggapan ini tidak terbatas terhadap satu bagian, tapi seluruh bagian tubuh, sehingga ketika ada gejala ketegangan, maka seluruh bagian tubuh akan bereaksi, misalnya mengeluarkan hormon tertentu untuk mempersiapkan tubuh.



Sedangkan Sarafino (dalam Bart Smet, 1994: 112) mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi yang disebabkan oleh transaksi antara individu dengan lingkungan yang menimbulkan persepsi jarak antara tuntutan-tuntutan yang berasal dari situasi dengan sumber-sumber daya sistem biologis, psikologis, dan sosial dari seseorang.

Menurut Siagian (2005:47) salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan berkarya adalah stres yang harus diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan pihak lain seperti para spesialis yang disediakan oleh organisasi dimana karyawan bekerja. Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif terhadap lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun diluarnya.

Gitosudarmo dan Sudita mengemukakan bahwa ada tiga komponen utama dari stres yaitu komponen stimulus, komponen respon, dan komponen interaksi. Pertama, komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres, stimulus stres dapat berasal dari lingkungan eksternal, organisasi dan individu. Kedua, komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Paling tidak ada dua respon terhadap stres yang paling sering diidentifikasi yaitu frustrasi dan gelisah. Ketiga, komponen interaksi dari stres yaitu interaksi antara faktor stimulus dengan faktor respon dari stres.



Menurut Rivai (2006:47) Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan. 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.

Berawal dari pengertian diatas dapat disimpulkan bawa stres kerja adalah suatu kondisi ketidak pastian yang terjadi pada pekerjaan sehingga membuat seseorang menyimpang dari batas normal yang akan mengarah pada perilaku yang tidak wajar.

Stres kerja secara langsung memunculkan gejalanya pada individu yang sedang mengalaminya. Tetapi keadaan organisasi juga bisa digunakan sebagai indikator banyaknya individu yang mengalami stres pada organisasi tersebut. Gejala pada individu dapat dikategorikan dalam tiga kategori tersendiri yaitu gejala fisiologis, gejala psikologis, dan gejala perilaku. Ditambah dengan gejala organisasional, maka gejala umum terjadinya stres kerja antara lain: 1) Gejala fisiologis dimana berbagai penelitian menunjukkan bahwa penderita stres kerja menunjukkan perubahan metabolisme tubuh, peningkatan denyut jantung, tekanan darah, pernafasan, mudah berkeringat dan mudah sakit kepala. 2) Gejala psikologis, keadaan psikologis yang merupakan stres kerja diantaranya adalah merasa tegang, cemas, mudah marah, dan merasa bosan. 3) Gejala



berkaitan dengan rasa lelah, sakit kepala, lekas tersinggung, dan ketidakmampuan untuk berkonsentrasi. Getaran, getaran merupakan sumber stres yang kuat yang menyebabkan peningkatan taraf *catecholamine* dan perubahan dari berfungsinya seseorang secara psikologikal dan neurological. *Hygiene*, Lingkungan yang kotor dan tidak sehat merupakan pembangkit stres.

Kedua tuntutan tugas, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerja shift atau kerja malam merupakan sumber utama dari stres bagi para pekerja pabrik yang berpengaruh secara emosional dan biologikal (Monk dan Tepas, 1985 dalam Munandar, 2008: 383). Beban kerja yang berlebih dan beban kerja yang terlalu sedikit juga merupakan pembangkit stres, dimana beban kerja „kuantitatif“ timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit „kualitatif“, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja.

Ketiga yaitu peran individu dalam organisasi dimana konflik peran (*role conflict*) timbul jika karyawan mengalami adanya pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dan antara tanggungjawab yang dimiliki, tugas-tugas yang harus dilakukan menurut pandangan karyawan bukan merupakan bagian dari pekerjaannya, tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahan, atau orang lain yang dinilai

penting bagi dirinya, dan pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya. Stres timbul karena ketidakcukupannya untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dan berbagai harapan terhadap dirinya. Ambiguitas peran (*role ambiguity*) dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksamaan peran antara lain ketidakjelasan dari sasaran atau tujuan kerja, kesamaran tentang tanggungjawab, ketidakjelasan tentang prosedur kerja, kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain, dan kurang adanya balikan atau ketidakpastian tentang unjuk kerja pekerjaan (Hasimbuan, 2003 dalam Munandar, 2008:383).

Faktor keempat yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang. Hubungan dalam Pekerjaan juga merupakan faktor yang dapat menimbulkan stres. Hubungan yang baik antaranggota dari satu kelompok kerja dianggap sebagai faktor utama dalam kesehatan individu dan organisasi (Cooper, 1973 dalam Munandar, 2008: 395).

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, taraf pemberian support yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ambiguitas peran

yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara para karyawan dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan sekerjanya (Kahn, dkk., 1964 dalam Munandar, 2008: 395).

Faktor Interinsik yang terakhir yang dapat menimbulkan stres adalah struktur dan iklim organisasi. Bagaimana para karyawan mempersepsikan kebudayaan, kebiasaan, dan iklim organisasi adalah penting dalam memahami sumber-sumber stres potensial sebagai hasil dari beradanya mereka dalam organisasi: kepuasan dan ketidakpuasan kerja berkaitan dengan struktur dan iklim organisasi. Faktor stres yang ditemukan dalam kategori ini terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlibat atau berperan serta dan pada *support* sosial (Cooper, 1973 dalam Munandar, 2008: 397).

Faktor Ekstrinsik dalam Pekerjaan, kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dengan demikian memberikan tekanan pada individu (Munandar, 2008: 398).

Menurut Munandar (2008: 391), stres ditentukan pula oleh ciri-ciri individu, sejauh mana melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis dan/atau dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri

kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman lalu, keadaan kehidupan, dan kecakapan (antara lain intelegensi, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran).

Dengan kata lain faktor-faktor dalam individu berfungsi sebagai faktor pengubah antara rangsang dari lingkungan yang merupakan pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial. Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif (Munandar, 2008: 401).

Memanejemeni stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres dengan tujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang kronis. Hal yang perlu diusahakan adalah dapat dipertahankannya stres yang konstruktif dan dicegah serta diatasi stres yang kronis, yang bersifat negatif destruktif.

Pandangan interaktif mengatakan bahwa stres ditentukan oleh faktor-faktor di lingkungan dan faktor-faktor dari individunya (Munandar, 2008: 402). Dalam memanejemeni stres dapat diusahakan untuk mengubah faktor-faktor di lingkungan supaya tidak menjadi sumber stres, mengubah faktor-faktor dalam individu agar ambang stres meningkat, tidak cepat





Menurut Siagian (2004:43) bahwa gejala-gejala stres yang berasal dari psikologis seperti sikap suka menunda tugas atau pekerjaan menunjukkan stres yang timbul berkaitan dengan ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan ini merupakan akibat dari hal, seperti banyaknya tuntutan tugas, adanya pertentangan, ketidakjelasan kewajiban, wewenang dan tanggung jawab, kurangnya otonomi dan diskresi dalam penyelesaian tugas, tugas yang cenderung rutin, ketidakjelasan tentang pekerjaan yang dilakukan dan tidak adanya umpan balik tentang kinerja karyawan.

Menurut Siagian (2004:46) melalui pendekatan organisasional bahwa sumber-sumber stres kerja yang disebabkan akibat adanya aktivitas organisasi yang ingin mencapai sasaran dan tujuan sesuai ketetapan dengan mengerahkan segala tenaga, kemampuan dan waktu karyawan, situasi demikian akan menimbulkan stres pada karyawan sehingga tidak mendatangkan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan Caplan dan kawan-kawan terhadap 2000 pekerja dari 23 jabatan di Amerika Serikat, Fraser, 1985 (dalam Leila, 2002: 10) menarik kesimpulan bahwa lingkungan stres yang dirasakan secara subyektif lebih berperan sebagai penentu ketegangan daripada lingkungan itu sendiri, dan bahwa reaksi subyektif seperti kecemasan, kemarahan, tekanan mental, dan gangguan-gangguan psikosomatis berkaitan erat satu sama lainnya dan tampaknya lebih dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap pekerjaan daripada oleh sifat-sifat pekerjaan itu sendiri. Lebih jauh lagi,

dijelaskan bahwa unsur-unsur yang sama, yang identik dengan pembangkit stres, juga ditetapkan sebagai penyebab ketidakpuasan.

Konsekuensi stres dapat dibagi ke dalam tiga kategori umum yaitu gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku (Robbins, 2007: 800). Gejala fisiologis lebih mengarah pada perubahan metabolisme meningkatkan laju detak jantung dan pernapasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala, hingga menyebabkan serangan jantung. Hubungan antara stres dan gejala fisiologis tertentu tidaklah jelas, jikalau ada pasti hanya sedikit hubungan yang konsisten. Ini terkait dengan kerumitan gejala-gejala itu dan kesulitan untuk secara objektif mengukurnya.

Ditinjau dari gejala psikologis, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah “dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas” dari stres. (Robbins, 2007: 800).

Stres juga dapat muncul dalam keadaan psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Terbukti bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di tempat yang tidak ada kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan kerja akan meningkat. (Robbins, 2007: 800). Semakin sedikit kendali yang dipegang orang atas kecepatan kerja mereka, makin besar stres dan ketidakpuasan. Walaupun diperlukan lebih banyak riset untuk memperjelas hubungan itu, bukti mengemukakan bahwa pekerjaan-pekerjaan

yang memberikan keragaman, nilai penting, otonomi, umpan balik, dan identitas pada tingkat yang rendah ke pemangku pekerjaan akan menciptakan stres dan mengurangi kepuasan serta keterlibatan dalam pekerjaan itu.

Gejala perilaku sebagai konsekuensi dari stres mencakup perubahan produktivitas, absensi, tingkat keluar-masuknya karyawan, kebiasaan makan, meningkatnya merokok, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur. Straus dan Sayles, 1980 (dalam Handoko, 2008: 196) mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah, dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Stres dan kepuasan kerja mempunyai hubungan timbal-balik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan daya tahan individu terhadap stres dan dampak-dampak stres dan sebaliknya, stres yang dihayati oleh individu dapat menjadi sumber ketidakpuasan (Leila, 2002: 12).

Menurut Mutiarani (2009:9) pada penelitian yang dilakukan kepada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Madiun dengan subyek penelitian sebanyak 32 orang, yang terdiri dari 17 orang laki-laki dan 15 orang perempuan. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik regresi linier sederhana, dan Moderated Regression Analysis dengan bantuan program statistic SPSS versi 15. Dari hasil analisis data penelitian diperoleh

nilai regresi antara stres kerja dan kepuasan kerja sebesar 25,5% dengan signifikansi 0,002; nilai regresi antara stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebesar 6,14% dengan taraf signifikansi 0,075. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kepuasan kerja; komitmen organisasi tidak memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja.

Novitasari (2003:5) melakukan penelitian tentang pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT H.M. Sampoerna Tbk Surabaya dihasilkan bahwa variabel stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel-variabel stres kerja secara simultan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam hal ini disimpulkan juga bahwa variabel stres kerja dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Faridatul (2005:13) dalam penelitiannya mengenai analisis hubungan prestasi kerja dengan stres dan tipe kepribadian karyawan (studi kasus PT KHI Pipe Industries Cilegon, Banten). Dihasilkan bahwa stres berpengaruh dan memiliki hubungan yang positif terhadap prestasi kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tingginya tingkat stres yang dialami oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan dengan variabel indikator stres yang paling dominan adalah sumber stres kerja. Tipe kepribadian dari tiap karyawan berhubungan positif tidak signifikan dengan

prestasi kerja, sehingga pengaruh yang ditimbulkan tidak signifikan pada taraf nyata 5 persen. Variabel indikator tipe kepribadian yang paling dominan adalah persaingan dan variabel indikator prestasi kerja yang dijadikan patokan adalah keterampilan.

#### **D. Kerangka Teoritik**

Perkembangan globalisasi yang di ikuti juga dengan perkembangan industri ritel BBM di Indonesia yang telah berubah dari Era Monopoli (1971-2005), Persaingan Terbatas (2005-2007) dan Persaingan Bebas (2008) kemudian telah ikut mendorong Pertamina untuk terus meningkatkan pelayanannya. Menghadapi persaingan bebas, Pertamina menerapkan Program Pertamina Way untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Melalui program ini Pertamina berusaha memahami kebutuhan pelanggan dengan melakukan perbaikan pelayanan terhadap 3 (tiga) keluhan tertinggi konsumen yang meliputi takaran dan mutu, pelayanan serta kebersihan. Namun hal ini dapat menimbulkan suatu fenomena negatif terhadap kondisi fisik maupun mental karyawan yang akan menimbulkan perasaan emosional terhadap pekerjaan pada lingkungan kerjanya. Oleh karena itu manajemen perusahaan berusaha untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang terjadi seperti timbulnya stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang

diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan, baik yang berupa “finansial” maupun yang “nonfinansial” (Martoyo, 2000: 76).

Riggio, menjelaskan bahwa terdapat suatu metode yaitu *job descriptive index* (JDI) yang terdiri dari beberapa rangkaian *job related adjective* (sifat hubungan kerja) dan pernyataan yang ditafsirkan oleh karyawan itu sendiri (Riggio, R.E. 2000: 177). Lima dimensi *Job Satisfaction*, yaitu Pengawasan (*supervision*), Gaji (*wage* atau *salary*), Kesempatan mendapatkan promosi (*promotion*), Kerjasama, dan Pekerjaan itu sendiri.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah stres kerja. Stres Kerja adalah suatu respon dari individu baik secara fisik maupun psikologis terhadap berbagai situasi atau kejadian dalam dunia kerjanya, yang dipersepsikan membahayakan keadaan individu. Stres kerja diukur berdasarkan indikator terjadinya stres kerja yaitu Gejala Fisiologis, Gejala psikologis, Gejala perilaku, dan. Gejala organisasional .

Dimana stres kerja tersebut akan menyebabkan menurunnya produktivitas karyawan yang pasti juga akan membawa dampak buruk bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Sebaliknya jika kepuasan kerja terpenuhi, dampak positifnya akan juga dirasakan perusahaan.

