



**MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA UNIT KERJA MIK  
(MIK535)**

**MODUL SESI 6  
EVALUASI SDM**

**DISUSUN OLEH  
NAURI ANGGITA TEMESVARI, SKM, MKM**

Universitas  
**Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
2019**

## Pendahuluan

**M**odul pertemuan ini berisi evaluasi pelaksanaan SDM. Evaluasi pelaksanaan SDM dibagi menjadi beberapa topik, diantaranya Kinerja dan Produktivitas SDM, Kepuasan Kerja, dan Kelelahan dan Stres Kerja

Pada modul ini secara khusus akan menjelaskan tentang:

1. Ruang lingkup dari kinerja dan produktivitas SDM
2. Ruang lingkup dari kepuasan kerja
3. Ruang lingkup dari kelelahan dan stres kerja



# Topik 1

## Kinerja dan Produktivitas SDM

### a. Kinerja

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki penurunan kinerja dapat dihindari. Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah *performance rating* atau *performance appraisal*. Menurut Munandar (200), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Mangkunegara (2012) menyatakan tujuan dari penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau paling tidak berprestasi sama dengan waktu sebelumnya
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang dijalannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah

Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermendaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana, dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang mengatur pekerjaanya

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*).

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*).

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok/ rekan kerja (*team factors*).

Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*).

Faktor sistem berkaitan dengan sistem/ metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*).

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut Schuler dan Jackson (dalam Harsuko, 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaanya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan

hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Untuk mengukur kinerja karyawan, Trihandini (2006) menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan:

1. Kualitas, yaitu tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan
4. Efektifitas, yaitu tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan
5. Kemandirian, yaitu karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan orang lain

Mangkunegara (2012) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- b. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

2. Aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data, dan menggunakan peralatan penunjang
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/ keberatan konsumen)

Contoh Indikator Kinerja:

1. JABATAN: Kepala Bidang Pemasaran dan Rekam Medik

2. TUGAS: Merencanakan, mengkoordinasikan, memantau dan mengevaluasi kegiatan pemasaran dan rekam medik serta koordinasi dengan instalasi dan perumusan kebijakan.

3. FUNGSI:

- a. Penyusunan program dan rencana kegiatan pemasaran dan rekam medik
- b. Pengkoordinasian usulan perencanaan kebutuhan pemasaran dan rekam medik
- c. Pengkoordinasian pengembangan pemasaran dan rekam medik
- d. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian kegiatan pemasaran dan rekam medik
- e. Pemantauan, evaluasi dan penyusunan laporan kegiatan pemasaran dan rekam medik

- f. Pelaksanaan pembinaan dan penilaian kinerja serta remunerasi karyawan di bidang pemasaran dan rekam medik
- g. Pengkoordinasian penyusunan biaya satuan pemasaran dan rekam medik
- h. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Wakil Direktur.

Sasaran	Indikator Kinerja	Penjelasan/ Formulasi Perhitungan
Meningkatnya mutu pelayanan publik dan rekam medik	Persentase berkas klaim rawat inap yang tidak sesuai kaidah koding	(Jumlah berkas klaim yang tidak sesuai kaidah koding/ jumlah berkas klaim yang ditargetkan)x 100%.Persentase berkas klaim rawat inap yang tidak sesuai kaidah koding adalah berkas klaim JKN yang dikembalikan dari pihak penjamin untuk dilakukan konfirmasi kepada koder terkait kesesuaian kaidah koding setiap bulan
	Persentase kerjasama produk layanan RS yang dipasarkan	Jumlahperjanjian kerjasama (MOU produk pelayanan) / jumlah respons kunjungan) x 100%
	Inovasi pelayanan kesehatan unit kerja	(Jumlah inovasi pelayanan kesehatan unit kerja/ $\Sigma$ target inovasi pelayanan kesehatan unit kerja)

## b. Produktivitas

Produktivitas kerja berasal dari bahasa Inggris, yaitu *product: result, outcome* berkembang menjadi kata *productive*, yang berarti menghasilkan, dan *productivity: having the ability make or create, creative*. Perkataan itu dipergunakan di dalam bahasa Indonesia menjadi produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan menghasilkan sesuatu. Kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya. Dilihat dari segi Psikologi produktivitas menunjukkan tingkah laku sebagai keluaran (*output*) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatarbelakanginya. Produktivitas tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku produktivitasnya, lebih khusus lagi di bidang kerja atau organisasi kerja (Sedarmayanti, 2012)

Menurut Siagian (2011) aspek-aspek produktivitas kerja antara lain yaitu :

- a. Perbaikan terus-menerus Dalam upaya pencapaian produktivitas kerja, salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan

selalu dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.

b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan Peningkatan mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan, baik berupa barang maupun jasa akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan di mana organisasi terlibat. Hal tersebut mengandung arti, mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang dalam organisasi

c. Tugas pekerjaan yang menantang Harus diakui bahwa tidak semua orang dalam bekerja bersedia menerima tugas yang penuh tantangan. Artinya, dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerja yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang yang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan. Tugas-tugas yang bersifat rutinistik dan mekanistik akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang pada gilirannya berakibat pada sering terjadinya kesalahan, mutu hasil pekerjaan rendah.

d. Kondisi fisik tempat bekerja Telah umum diakui baik oleh para pakar maupun oleh para praktisi manajemen bahwa kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan diperlukan dan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Saksono (2008) terdapat tiga faktor utama yang menentukan produktivitas kerja, yaitu :

a. Adanya etos kerja yang merupakan sikap hidup yang bersedia bekerja keras demi masa depan yang lebih baik, semangat untuk mampu menolong dirinya sendiri, berpola hidup sederhana, mampu bekerjasama dengan sesama manusia dan mampu berpikir maju dan kreatif.

b. Mengembangkan sikap hidup disiplin terhadap waktu dan dirinya sendiri dalam arti mampu melaksanakan pengendalian terhadap peraturan, disiplin terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai manusia.

c. Motivasi dan orientasi ke masa depan yang lebih baik. Bekerja dengan produktif oleh dorongan / motivasi untuk mencapai masa depan yang lebih baik

Pada dasarnya, Produktivitas merupakan pembagian antara output (keluaran) dengan input (segala sumber daya). Minimal Rasio Produktivitas yang harus dicapai adalah 100%, yaitu Output yang dihasilkan sama dengan Input (sumber daya) yang dipergunakannya atau mencapai breakeven point antara Output dan Input.

## Topik 2

# Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2010) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Robbins (2013), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima.

Menurut pendapat Keith Devis dalam buku Mangkunegara (2012), Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel atau unsur-unsur seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Sebagai berikut :

### a. Turnover

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

### b. Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Pegawai.

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

### c. Umur

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

### d. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

### e. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.



Luthans (2006) menjelaskan dimensi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti diuraikan berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2. Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

4. Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

5. Rekan Kerja

Memiliki hubungan kerja yang sangat baik dengan sesama rekan kerja.

6. Kondisi Kerja

Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas.

Robbins (2012) mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.



## Topik 3

# Kelelahan dan Stres Kerja

### a. Kelelahan Kerja (*Burnout*)

*Burnout* merupakan sindrom kelelahan, baik secara fisik maupun mental yang termasuk di dalamnya berkembang konsep diri yang negatif, kurangnya konsentrasi serta perilaku kerja yang negatif Pines & Maslach dalam Efa (2011). Keadaan ini membuat suasana di dalam pekerjaan menjadi dingin, tidak menyenangkan, dedikasi dan komitmen menjadi berkurang, performansi, prestasi pekerja menjadi tidak maksimal. Hal ini juga membuat pekerja menjaga jarak, tidak mau terlibat dengan lingkungannya. *Burnout* juga dipengaruhi oleh ketidak sesuaian antara usaha dengan apa yang di dapat dari pekerjaan.

Menurut Setyawati dalam Widanti (2010), bahwa secara umum *burnout* merupakan keadaan yang dialami tenaga kerja yang dapat mengakibatkan penurunan vitalitas dan produktivitas kerja.

George (2005) dalam Efa (2011), menjelaskan tentang gejala-gejala *burnout*, yaitu:

a. Kelelahan fisik, yang ditunjukkan dengan adanya kekurangan energi, merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan kelelahan makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan fisik.

b. Kelelahan mental, yang ditunjukkan oleh adanya sikap sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain, cenderung merugikan diri sendiri, pekerjaan dan organisasi, umumnya diekspresikan dengan mudah curiga terhadap orang lain, menunjukkan sikap sinis terhadap orang lain, menunjukkan sikap agresif baik dalam bentuk ucapan maupun perbuatan, menunjukkan sikap masa bodoh terhadap orang lain dan dengan sengaja menyakiti diri sendiri.

c. Kelelahan emosional, yang ditunjukkan oleh gejala-gejala seperti depresi, perasaan tidak berdaya, dan merasa terperangkap dalam pekerjaan yang diekspresikan dengan sering merasa cemas dalam bekerja, mudah putus asa, merasa tersiksa dalam melaksanakan pekerjaan, mengalami kebosanan atau kejenuhan dalam bekerja.

d. Penghargaan diri yang rendah, ditandai oleh adanya penyimpulan bahwa dirinya tidak mampu menunaikan tugas dengan baik dimasa lalu dan beranggapan sama untuk masa depannya yang diekspresikan dengan merasa tidak pernah mel akukan sesuatu yang bermanfaat, menganggap bahwa pekerjaan sudah tidak mempunyai arti bagi dirinya, menganggap bahwa dirinya tidak mempunyai masa depan di perusahaan.

Cherniss dalam Efa (2011), mengatakan ada 3 faktor dalam organisasi yang dapat menjadi sumber *burnout*, yaitu:

1. Desain Organisasi.

Desain organisasi memiliki 4 komponen penting yang dapat menyebabkan burnout yaitu:

a. Struktur peran, pada kondisi ini dapat kerja. menimbulkan burnout melalui konflik peran dan ketidakjelasan peran;

b. Konflik peran dan ketidakjelasan peran, Cherniss dalam Efa (2011), menyatakan bahwa individu mengalami kesulitan untuk melaksanakan tuntutan pekerjaan yang dapat menyebabkan individu merasa tidak mungkin tercapai kesuksesan individu dalam pekerjaan. Individu merasa tidak mampu mengubah situasi kerja dan meminimalkan konflik peran dan ketidakjelasan peran, maka perasaan tidak berdaya individu akan menimbulkan perilaku menarik diri secara emosional;

c. Struktur kekuasaan dalam program layanan manusia, ada sejumlah tugas yang harus dilaksanakan oleh individu maka akan ada sejumlah keputusan yang harus dibuat. Beberapa keputusan yang berpengaruh pada kinerja individu dibuat oleh individu itu sendiri, individu bersama orang lain dalam kelompok atau pimpinan;

d. Struktur normatif, hal yang tercakup dalam struktur normatif antara lain tujuan norma dan ideologi organisasi. Cherniss dalam Efa (2011), menyatakan tujuan organisasi yang dijabarkan secara spesifik dan operasional dapat mengurangi terjadinya burnout.

## 2. Kepemimpinan.

Pearlman dan Hartman dalam Kusumastuti (2005), menyatakan kepemimpinan dan pengawasan merupakan variabel yang signifikan berhubungan dengan burnout. Konsep mengenai kepemimpinan yang ideal selalu berubah dari waktu ke waktu, namun asumsi bahwa kualitas pemimpin menentukan motivasi dan kinerja bawahan selalu di terima. Ditambahkan pula oleh Cherniss dalam Efa (2011), menyatakan bahwa adanya hubungan derajat keterasingan pada perawat rumah sakit dengan cara yang digunakan oleh atasan dalam memberikan perintah. Atasan yang memberikan alasan atas perintahnya, lebih kecil kemungkinannya daripada atasan yang bersifat otoriter dan sewenang-wenang.

3. Interaksi sosial dan dukungan dari rekan kerja. Menurut Hartman dalam Kusumastuti (2005), menyatakan dukungan rekan kerja merupakan variabel yang secara signifikan berhubungan dengan burnout. Menurut Cherniss dalam Efa (2011), interaksi sosial dengan rekan kerja merupakan sumber dukungan yang sangat penting bagi individu untuk dapat menyesuaikan diri dengan stres. Pines dalam Efa (2011), menyatakan bahwa individu kecil kemungkinannya untuk mengalami burnout dalam suatu organisasi yang memberikan kesempatan pada individu untuk mengungkapkan perasaan akan mendapatkan dukungan dengan umpan balik dari rekan kerja.

## b. Stres Kerja

Stress adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stress tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stress umumnya timbul diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari

kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya. Beehr dan Newman dalam Luthan (2011), mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi yang timbul dari interaksi orang dan pekerjaan mereka dan ditandai dengan perubahan dalam masyarakat yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Hasibuan (2011) menyebutkan faktor-faktor yang menjadi penyebab stres kerja adalah :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau dengan kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

Quick dan Quick (1984) mengategorikan jenis stress menjadi dua yaitu:

1. *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stress yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
2. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.



Universitas  
**Esa Unggul**

**Referensi:**

- Efa, dkk. 2011. *“Hubungan antara Motivasi Kerja Perawat dengan Kecenderungan Mengalami Burnout pada Perawat di RSUD-Serui Papua”*. Surabaya. Fakultas Psikologi Universitas Hang-Tuah Surabaya
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, Malayu, SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika. Aditama Eresco.
- Sondang Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 15. Jakarta : Bumi Aksara
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana

