

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. KINERJA PEGAWAI**

###### **1.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Irmawan (2018) kinerja diartikan sebagai catatan tentang hasil atau produk yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dari suatu jabatan atau posisi. Pencapaian dari kinerja adalah proses kegiatan dimana membutuhkan sejumlah sumber daya (resources) seperti uang, alat, orang, waktu dan sebagainya. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan yang kinerja adalah level atau tingkatan pencapaian dari suatu program/kebijakan/kegiatan, dimana suatu program/kebijakan/kegiatan tersebut membutuhkan sejumlah sumber daya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hery( 2019) Kinerja organisasi dihasilkan dari kombinasi faktor pengetahuan, sumber daya material, posisi strategis, proses personel dan struktur kinerja seperti pencapaian target dan tanggung jawab perusahaan dan sosial dari perspektif pihak.

Menurut Dessler (2019) Kinerja adalah sesuatu yang dapat diukur. Kinerja berdasarkan tolak ukur untuk efisiensi dan efektifitas. Manajemen mengharapkan bukti yang dapat diukur dengan solid bahwa SDM telah mencurahkan hal yang berarti dan positif untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan perusahaan.

## 1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Hery (2019) Kinerja dalam suatu organisasi dilaksanakan oleh seluruh elemen sumber daya manusia, baik level manajer maupun staf/pekerja. Banyak faktor yang berpengaruh dalam menjalankan kinerja sumber daya manusia. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri maupun dari luar dari organisasi. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Armstrong dan Baron (1998) menyebutkan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja , yaitu :

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- d. *Sistem factor*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
- e. *Contextual/Situasional factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Bernadi dan Russel (1993) berpendapat bahwa Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan masukan kerja individu serta kesempatan kerja yang diterima pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Mangkunegara (2001) menyebutkan kinerja dari seorang pegawai dipengaruhi hal-hal

sebagai berikut : 1). Faktor Kemampuan, yang terdiri dari 2 (dua) yaitu kemampuan untuk mencapai prestasi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge dan skill*). 2). Faktor Motivasi, motivasi dapat tercipta dari sikap seorang pegawai pada saat dihadapkan pada situasi kerja.

Sophiah (2008) dalam Natsir (2015), hal-hal yang berpengaruh terhadap kinerja dari individu adalah :

a. Usaha (*effort*)

Usaha seseorang yang diwujudkan dalam bentuk motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang, dan kekuatan menciptakan intensitas dan ketekunan yang dilakukan seseorang secara sukarela. Semua upaya individu ditujukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Intensitas adalah jumlah upaya untuk menunjukkan tujuan, atau beberapa upaya untuk mencapai tujuan. Motivasi dibedakan menjadi 2 (dua) macam : 1) Motivasi yang berasal dari dalam diri: keinginan besar yang timbul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam hidup. 2). Motivasi yang berasal dari luar diri : Motivasi dari luar diri, yang menjadi kekuatan individu untuk mencapai tujuan hidupnya, motivasi dari luar diri tersebut dapat berasal dari lingkungan sekitarnya seperti atasan, rekan kerja, keluarga, dll.

b. Kemampuan (*ability*)

Keterampilan individu bermanifestasi sebagai kompensasi. Orang yang kompeten memiliki pengetahuan dan pengalaman. Tuhan

memberi setiap orang bakat dan kemampuan sejak lahir. Bakat adalah kecerdasan alami bawaan, kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui pembelajaran. Situasi lingkungan dapat memiliki efek positif atau negatif. Situasi yang menguntungkan, misal dukungan dari supervisor, kolega, tempat dan infrastruktur yang memadai, dll. Situasi negatif, misal suasana kerja yang tidak menyenangkan karena tempat dan infrastruktur yang tidak memadai, kurangnya dukungan dari supervisor, rekan kerja, dll. Kinerja seorang karyawan dapat meningkat atau menurun tergantung pada beberapa faktor. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penting untuk mengetahui faktor mana yang diperlukan dalam keadaan tertentu. T. Hani Handoko (2008) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai baik tidaknya tergantung dari motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik kerja, sistem kompensasi, perencanaan kerja, aspek keuangan dan teknis serta pola perilaku lainnya.

### **1.3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja diartikan sebagai proses di mana pekerjaan anggota organisasi dievaluasi menggunakan alat evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja pada hakekatnya adalah evaluasi prestasi kerja staf dibandingkan dengan standar kinerja standar. Proses ini menolong staf dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang baik kepada staf tentang kinerja pekerjaan mereka (Ilyas, 2001).

Hall dalam Ilyas (2001), Penilaian kinerja adalah proses berkelanjutan yang mengevaluasi pekerjaan staf dan upaya untuk meningkatkan kinerja staf dalam organisasi. Sedangkan Certo dalam Ilyas (2001) evaluasi kinerja adalah proses memantau aktivitas pribadi staf pada saat tertentu dan mengevaluasi hasil pekerjaan untuk mencapai tujuan sistem manajemen. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memberikan penilaian terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok atau individu. Penilaian ini memberikan umpan balik tentang tujuan dan sasaran kerja, proses perencanaan dan evaluasi, evaluasi dan pengukuran kinerja. Berdasarkan evaluasi kinerja, dapat diambil tindakan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

Menurut Ilyas (2001) penilaian kinerja meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Observasi adalah proses mengevaluasi dan mengamati tingkah laku yang ditentukan oleh sistem kerja.
- b. Ukuran, digunakan untuk mengukur kinerja staf terhadap deskripsi pekerjaan yang ditetapkan untuk staf tersebut.
- c. Pengembangan, tujuannya adalah untuk mendorong staf mengatasi kekurangan mereka dan mendorong mereka untuk lebih mengembangkan keterampilan dan kinerja mereka.

Robbins dalam Wibowo (2007) berpendapat terdapat beberapa metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan, diantaranya adalah :

- a. *Written Essays*. cara ini memberikan evaluasi atas kinerja dari karyawan dengan menggambarkan evaluasi kinerja individu, kelompok, dan organisasi;
- b. *Critical Incident.s* cara penilaian perilaku adalah kunci untuk membuat perbedaan antara bekerja secara efisien dan efektif.
- c. *Graphic Rating Scales*. cara ini menggunakan teknik penilaian/evaluasi dimana evaluator meningkatkan faktor kinerja dalam skala tambahan.
- d. *Behaviorally Anchored Rating Scales*. cara ini merupakan pendekatan yang memadukan elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*.
- e. *Group Order Ranking* Cara ini menggunakan teknik penilaian/evaluasi yang mengklasifikasikan karyawan ke dalam kategori tertentu.
- f. *Individual Ranking*. Cara melakukan evaluasi dengan mengkategorikan pekerja dari terbaik ke terburuk.
- g. *Paired Comparison*. cara ini dilakukan dengan membandingkan setiap karyawan dengan karyawan lain dan memberi peringkat sesuai dengan nilai keseluruhan yang dicapai oleh karyawan tersebut.

## **2. BEBAN KERJA**

### **2.1. Pengertian Beban Kerja**

Penelitian Buanawati (2019) Beban kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan susunan pekerjaan yang dialami seseorang dari pekerjaan dihari itu termasuk organisasi, lingkungan, pribadi (fisik dan psikologis) dan faktor situasional.

Beban kerja merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan karena beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan (Sitepu.2013). Menurut Irmawan (2018) Teknik analisis beban kerja menggunakan rasio atau kebijakan kepegawaian standar untuk menentukan kebutuhan kepegawaian. Analisis beban kerja mengidentifikasi jumlah karyawan dan jenis staf yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Irmawan (2018) menyatakan bahwa beban kerja adalah volume pekerjaan yang mempengaruhi tenaga kerja baik secara fisik maupun psikis dan menjadi tanggung jawabnya. Di tempat kerja, karyawan dibebani oleh aktivitas fisik yang dilakukan. Pekerjaan itu secara alami membuat stres dan membutuhkan istirahat yang sering dan jam kerja yang pendek. Penambahan waktu melebihi kemampuan tenaga kerja dan dapat menimbulkan kelelahan. Beban kerja karyawan harus didistribusikan secara merata untuk menghindari karyawan dengan beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun beban kerja yang seragam ini tidak

berarti bahwa setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki beban kerja yang sama.

Munandar (2001) mengategorikan beban kerja kedalam faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan sebagai berikut :

a. Tuntutan fisik

Kondisi kerja tertentu dapat menimbulkan prestasi kerja yang optimal, kondisi fisik tidak hanya mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga kesehatan mental tenaga kerja. Kondisi fisik karyawan mempengaruhi kondisi fisiologis dan psikologis seseorang. Dalam hal ini, kesehatan pekerja harus dijaga selama bekerja, selain istirahat yang cukup, didukung dengan fasilitas tempat kerja yang nyaman dan memadai.

b. Tuntutan tugas

Kerja shift/kerja malam sering menimbulkan kelelahan pada pegawai karena kelebihan beban. Terlalu banyak pekerjaan dan terlalu sedikit pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan perusahaan. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu :

- 1) Beban kerja terlalu banyak/sedikit yang bersifat “kuantitatif” dikarenakan pekerjaan yang terlalu banyak/sedikit yang diberikan kepada tenaga kerja pada waktu tertentu.
- 2) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit “kualitatif” yaitu jika Orang merasa tidak mampu menyelesaikan tugas atau

menyelesaikan tugas tanpa menggunakan keterampilan dan/atau potensi tenaga kerja yang dimiliki oleh tenaga tenaga kerja tersebut. Beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kurangnya semangat, menyebabkan rendahnya semangat dan motivasi kerja, karena karyawan merasa tidak maju dan merasa tidak berdaya untuk menunjukkan bakat dan keterampilannya.

## **2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja seperti yang dijelaskan oleh Manuaba Tarwaka (2011) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut :

### **a. Faktor eksternal**

yaitu faktor yang berasal dari luar diri dari pekerja. Faktor-faktor eksternal tersebut seperti :

- 1) Tugas fisik seperti tata letak, tempat kerja, alat dan fasilitas kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas mental seperti tingkat kerumitan dan kesulitan pekerjaan yang harus diselesaikan, tanggungjawab pekerjaan yang harus diselesaikan.
- 2) Organisasi kerja seperti jumlah jam kerja dalam 1 (satu) minggu, jam istirahat yang diberikan, system kerja shift dan adanya shift malam, sistem penggajian, struktur organisasi perusahaan, pelimpahan tugas, tanggungjawab dan wewenang dari atasan.
- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik pekerja, lingkungan kerja biologis, lingkungan kimiawi, dan lingkungan kerja psikologis.

#### b. Faktor Internal

yaitu faktor yang berasal dari dalam sebagai akibat umpan balik beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut stres, dan tingkat keparahan stres dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatik (jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, status kesehatan), faktor psikologis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan). Penilaian objektif melalui perubahan respons fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat melalui respons psikologis dan perubahan perilaku. Oleh karena itu, secara subyektif, stres berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan, dan evaluasi subyektif lainnya

### **2.3. Dampak Beban Kerja**

Pekerjaan yang terlalu banyak menyebabkan kelelahan fisik atau mental, sedangkan pekerjaan yang terlalu sedikit, jika pekerjaan dilakukan melalui gerakan yang berulang-ulang, menyebabkan kebosanan. Kebosanan karena tugas atau pekerjaan yang tidak mencukupi di tempat kerja menyebabkan kurangnya perhatian di tempat kerja, yang dapat merugikan karyawan. Dampak negatif dari kelebihan beban kerja menurut Winaya (1989) adalah :

- a. Kualitas kerja menurun. Beban kerja yang terlalu tinggi tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pekerja, kerja yang berlebihan menyebabkan penurunan kualitas kerja karena terlalu lelah, dan juga penurunan kemampuan berkonsentrasi, akurasi kerja, dan karenanya

hasil. pekerjaan tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

- b. Keluhan Pelanggan. Keluhan pelanggan timbul dari hasil pekerjaan, yaitu. fakta bahwa layanan yang diterima tidak memenuhi harapan, yaitu waktu tunggu yang lama, hasil pelayanan yang tidak memuaskan pelanggan.
- c. Meningkatnya ketidakhadiran. Terlalu banyak pekerjaan juga dapat menyebabkan karyawan menjadi terlalu lelah atau sakit. Hal ini menghambat kelancaran fungsi organisasi karena absensi yang berlebihan, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **3. STRES KERJA**

#### **3.1. Pengertian Stres Kerja**

Stres adalah respon tubuh terhadap situasi tekanan yang dihadapi. Situasi atau peristiwa kehidupan yang berbeda dapat menyebabkan stres. Stres sering dipicu ketika seseorang mengalami (1) hal yang baru, tidak terduga atau yang mengancam, atau (2) ketika seseorang merasa memiliki sedikit kendali atas suatu situasi. Stres merupakan respon tubuh (fisik, mental, sosial, spiritual) yang tidak spesifik terhadap setiap tuntutan perubahan. Artinya, setiap faktor internal atau eksternal, positif atau negatif, yang mengganggu keseimbangan dapat dianggap sebagai “stres.” Meskipun stres tidak dapat dihindari, stres tidak sepenuhnya bersifat negatif atau sesuatu yang harus dihindari secara sepihak (LAN.2021).

Irmawan (2018) Stres adalah reaksi individu terhadap faktor-faktor baru atau yang mengancam di lingkungan kerja. Lingkungan kerja seringkali mengandung situasi baru dan situasi penuh tekanan yang bersifat individual dan dapat menimbulkan perubahan emosional, perseptual, perilaku, dan fisiologis. Stres juga dapat diartikan sebagai respon psikologis dan fisik terhadap kondisi internal atau lingkungan yang sedang berlangsung dan kemampuan beradaptasi orang yang terlalu banyak bekerja. Stres adalah respons adaptif terhadap ancaman sadar atau tidak sadar. Stres adalah hasil dari ancaman yang dirasakan dan tidak berhubungan dengan kondisi lingkungan yang sebenarnya. Berapa banyak stres yang muncul selama suatu situasi tergantung pada situasinya, bukan pada situasi itu sendiri, yaitu. stres adalah fenomena yang relatif.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa stres timbul begitu saja, namun penyebab stres biasanya muncul sebagai berikut faktor-faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa tersebut terjadi di luar kemampuannya, sehingga kondisi tersebut telah mencekik jiwanya. Robbins (2015) Stres kerja dalam organisasi telah menjadi fenomena penting yang dapat diamati karena tuntutan kinerja mulai meningkat. Stres kerja karyawan harus dikelola oleh pengelola perusahaan agar peluang-peluang yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat stres kerja, seseorang atau karyawan menjadi gugup, mengalami kecemasan kronis, meningkatkan ketegangan mental, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Menurut Schuler, stress adalah keadaan

dinamis dimana individu dihadapkan pada peluang, hambatan dan keinginan serta hasil yang dicapai sangat penting tetapi tidak dapat ditentukan. Stres kerja adalah keadaan stres yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikologis yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan keadaan karyawan (Rivai, 2014). Selain itu, orang yang mengalami stres menjadi gugup dan merasa cemas secara kronis, sering menjadi marah atau agresif, tidak dapat rileks, atau menunjukkan sikap tidak kooperatif. (Hasibuan, 2014).

Hamali (2016) menyebutkan bahwa sifat dasar stress dapat dikelompokkan menjadi beberapa aspek, yaitu :

- 1) Stres dapat dialami sebagai akibat dari baik peluang maupun ancaman.

Peluang adalah diartikan sebagai hal yang dapat menguntungkan bagi individu, sedangkan tantangan diartikan sebagai hal yang dapat memberikan ancaman bagi individu. Peluang mungkin termasuk mempelajari keterampilan yang baru atau memulai pekerjaan yang baru, dimana hal tersebut menyebabkan pegawai mengalami tekanan karena mereka kehilangan harga diri serta ketakutan bahwa mereka tidak akan sanggup bekerja pada level yang diharapkan dan sudah ditetapkan oleh organisasi. Organisasi yang melakukan pengurangan/perampingan pegawainya menyebabkan stres di kalangan pegawai karena ancaman terhadap keamanan finansial yang mereka terima, tingkat kesejahteraan emosional, dan

peningkatan karir. Aspek stres berupa ancaman atau peluang yang dirasakan penting bagi seseorang. Ancaman atau peluang dianggap penting karena memiliki potensi untuk memberikan dampak yang signifikan terhadap diri mereka.

2) Aspek stres yang berupa ketidakpastian.

Individu yang mendapati peluang atau ancaman yang signifikan tidak yakin bagaimana menangani peluang atau ancaman secara efektif dan umumnya tidak mengalami stres.

3) Aspek stres yang berasal dalam persepsi.

Pengalaman stres seseorang bergantung pada bagaimana mereka memandang peluang dan risiko potensial dan bagaimana mereka memandang keterampilan yang terlibat. Seseorang mungkin melihat perubahan pekerjaan atau promosi sebagai kesempatan untuk belajar dan kemajuan karir, tetapi orang lain mungkin melihat perubahan pekerjaan atau promosi sebagai ancaman karena dapat menyebabkan kegagalan.

Di Indonesia, stres kerja merupakan suatu masalah yang menunjukkan angka yang cukup tinggi. Hasil penelitian, stres pada kelompok orang yang bekerja lebih tinggi dibanding masyarakat kebanyakan. Contohnya adalah Jakarta dimana tingkat stress pada tenaga kesehatannya mencapai 25% (Faradilla, 2016). Sistem kerja bergilir/shift kerja ternyata menjadi salah satu penyebab stres dalam bekerja. Semakin malam shift kerja seorang

pegawai semakin meingkatkan stress dibandingkan dengan pegawai yang bekerja shift pafi. Pegawai yang bekerja shift malam mengalami stres yang lebih tinggi karena pada malam hari, secara kodrat adalah waktu istirahat. Pekerja yang memiliki jumlah jam kerja/minggu antara 37 hingga 40 jam yang mengalami stres kerja rendah, sedangkan pekerja yang mempunyai jumlah jam kerja/minggu antara 41 hingga 60 jam yang mengalami stres kerja sedang. Sebaliknya, pekerja yang mengalami stres kerja tinggi mempunyai jumlah jam kerja/minggu antara 61 hingga 70 jam (Faradilla, 2016).

### **3.2. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Menurut Hery (2019) Stres bisa diakibatkan oleh berbagai sebab, termasuk ketika organisasi tidak bisa, atau tidak akan, menyediakan sarana yang diperlukan untuk bekerja dengan cara yang lebih efisien. Hal ini menimbulkan tingkat stress lebih berat karena para pegawai ini diharapkan untuk menunjukkan kinerja tertentu, tetapi mereka tidak sanggup untuk mewujudkannya.

Menurut Robbins (2015) penyebab stres ada 3 (tiga) faktor yaitu:

#### **a. Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan yang mendukung terjadinya stres, yaitu: 1). Situasi ekonomi global yang tidak menentu. Penurunan ekonomi menciptakan ketidakpastian dan kecemasan dari orang tentang mata pencahariannya yang berakibat pada kesejahteraan mereka. 2). Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak memnetu,

adanya demonstrasi menuntut pemerintahan yang sah, yang disertai tindakan anarkis seperti yang terjadi di system perpolitikan Indonesia, mogok massal, penutupan jalan dan lainnya membuat sebagian besar orang menjadi tidak nyaman dan tidak aman. 3). Kemajuan teknologi. Dengan perkembangan teknologi yang pesat membuat perusahaan berlomba-lomba untuk membuat system dan mekanisme kerja yang baru, hal tersebut mau tidak mau memaksa karyawan untuk mempelajari lagi serta membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu. 4). Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat adalah terorisme. Peristiwa 9/11 WTC, Bom Bali 1 dan 2, menyebabkan orang-orang merasa terancam keamanannya dan merasa stress.

b. Faktor Organisasi.

Terdapat banyak hal di dalam organisasi yang dapat menjadi faktor munculnya stres. Tekanan akan *deadline* pekerjaan, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna beban kerja yang tidak sesuai kemampuan, atasan yang kurang peka dan tuntutan yang besar, serta rekan kerja yang tidak harmonis. Kategori tersebut antara lain : 1) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sempurna. 2) Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi jabatannya dalam

suatu organisasi tersebut. Konflik peran menimbulkan ekspektasi yang mungkin mustahil untuk dapat diwujudkan. Kelebihan peran terjadi apabila karyawan dipaksakan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang tidak masuk akal. 3) Tuntutan antar pribadi adalah tekanan tercipta sebagai interaksi dengan karyawan lain. Tidak harmonisnya hubungan kerja dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang tidak baik dapat menciptakan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi. 4) Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stress.

c. Faktor Individu.

Faktor ini terdiri dari masalah yang terkait dengan kehidupan pribadi dari seorang karyawan, misal masalah ekonomi pribadi, persoalan keluarga, dan karakteristik kepribadian bawaan.

1) Masalah Ekonomi.

Tercipta karena ketidakmampuan untuk melakukan pengelolaan yang baik terhadap keuangan mereka merupakan satu contoh masalah yang berakibat timbulnya stres bagi karyawan dan membuat karyawan kehilangan konsentrasi dalam bekerja.

2) Faktor persoalan keluarga.

hubungan pribadi dan keluarga merupakan suatu hal yang sangat istimewa. Apabila persoalan keluarga tersebut tidak dapat tertangani akan berakibat timbulnya stress.

3) Karakteristik kepribadian bawaan.

Stres ternyata dapat berasal dari kodrat bawaan manusia. Artinya gejala stres kerja pada dasarnya bersumber dari kepribadian seseorang. Namun sering kali orang tidak sadar bahwa hal tersebut berasal dari karakteristik pribadi mereka.

Menurut Irmawan (2018) beberapa kondisi kerja yang dapat menimbulkan stres bagi karyawan dinyatakan sebagai penyebab stres “*on the job*” antara lain:

- a. Tugas dan tanggungjawab kerja yang melebihi kemampuan;
- b. Tekanan waktu;
- c. Umpan balik dari kinerja pegawai yang tidak sesuai harapan;
- d. Kewenangan yang tidak cukup kuat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan;
- e. Konflik sosial, antar pribadi atau kelompok;
- f. Perbedaan yang terjadi antara nilai- nilai yang dianut oleh perusahaan dengan pegawai.

### **3.3. Tingkatan Stres**

Stres yang dialami oleh seseorang tidak akan sama antara satu orang dengan orang yang lain, walaupun penyebabnya mungkin sama. Seseorang

dapat mengalami stress, mulai dari yang tingkat paling ringan sampai dengan tingkatan yang paling berat. Hal yang sangat berpengaruh adalah kedewasaan seseorang, kematangan emosi, kematangan mental serta kemampuan mengelola dan merespon stres.

Menurut Amberg, stress dapat dikategorikan dalam beberapa tingkatan. Tingkatan stress diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Stres Tingkat 1

Tingkatan stress yang paling rendah dan ringan. Pada tingkatan ini ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Semangat yang besar, meluap-luap;
- 2) Penglihatan yang tajam dan tidak seperti biasa;
- 3) Energi berlebihan;
- 4) Gugup berlebihan;
- 5) Seolah olah memiliki kekuatan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya.

b. Stres Tingkat 2

Tingkatan stress ini, gejala yang sering terjadi biasanya ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Merasa letih saat bangun;
- 2) Terkadang gangguan usus, perut kembung;
- 3) Jantung terasa berdebar;
- 4) Sakit dan tegang pada tengkuk leher.

c. Stres Tingkat 3

Stres pada tingkatan ini didominasi dengan kelelahan atau keletihan dengan gejala sebagai berikut :

- 1) Tegang otot yang sangat terasa meningkat;
- 2) Gangguan tidur (sering terbangun, atau terbangun pagi-pagi);
- 3) Badan terasa sempoyongan dan terasa hampir pingsan, meskipun tidak mengakibatkan kejatuhan.

d. Stres Tingkat 4

Stres pada tingkatan ini sudah menunjukkan keadaan yang lebih buruk. Gejala yang muncul pada stress tingkatan ini adalah :

- 1) Susah tidur, selalu dihantui dengan mimpi-mimpi yang menegangkan;
- 2) Kegiatan-kegiatan yang semula menyenangkan kini terasa sulit;
- 3) Kehilangan kemampuan untuk menanggapi situasi sosial, dimana pergaulan dengan lingkungan sekitar semakin sulit;
- 4) Selalu muncul perasaan *negative thinking*;
- 5) Menurunnya konsentrasi secara tajam;
- 6) Perasaan takut, tanpa ada penyebab pasti.

e. Stres Tingkat 5

Tingkatan stress ini adalah tingkatan maupun keadaan yang lebih buruk dari tingkatan sebelumnya. Ditandai dengan timbulnya gejala sebagai berikut :

- 1) Kelelahan yang amat sangat;

2) Gangguan system pencernaan.

f. Stres Tingkat 6

Tingkatan stress 6 adalah tingkatan tertinggi dimana tingkatan ini sudah berada pada tingkatan yang darurat serta membahayakan.

Gejala yang timbul pada tingkatan ini antara lain:

1) Jantung berdetak sangat keras.

2) Sesak nafas.

3) Sekujur tubuh merasa gemetar.

4) Tidak mempunyai tenaga lagi meskipun untuk melakukan aktivitas fisik yang ringan.

#### **4. KEPUASAN KERJA**

##### **4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Pegawai yang puas dan terikat bekerja secara ikhlas dan sukarela melebihi aturan standar. Sebaliknya pegawai yang tidak puas bekerja dengan rasa terpaksa dan hasilnya minimalis. Kesuksesan perusahaan berkaitan erat dengan kepuasan pegawai yang bergabung dalam organisasi maupun perusahaan, karena kemampuan mempertahankan pegawai berkinerja baik sangat penting bagi kesuksesan semua organisasi.

Kepuasan pegawai berbanding lurus dengan motivasi, keterlibatan kerja dan gairahnya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, perilaku kewargaan pegawai, atau kontribusi seseorang yang melebihi tuntutan yang dipersyaratkan di tempat kerja, komitmen terhadap organisasi, kepuasan hidup, kesehatan mental serta prestasi kerja (Pela.2020).

Menurut Wijono (2014) didasarkan pada pendapat Locke, kepuasan kerja merupakan tingkat emosional yang positif dan dapat menyenangkan individu. Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pekerjaan atau pengalaman yang positif dan menyenangkan.

#### **4.2. Mengukur Kepuasan Kerja**

Wibowo (2013) menyatakan bahwa pendapat beberapa ahli mengenai hal-hal yang dapat dijadikan indikator untuk menunjukkan bahwa seorang pegawai memiliki kepuasan kerja yaitu antara lain menurut Pandangan Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl- Bien. Para ahli menunjukkan bahwa kepuasan kerja diketahui dengan mengamati dan menginterpretasikan apa yang dikatakan dan dilakukan orang saat melakukan pekerjaannya.

Variabel penentu kepuasan pegawai ada dua kategori yaitu variable organisasi dan variable pribadi. Pela (2020) Variabel pribadi yang mempengaruhi ada 5 (lima) variable yaitu faktor usia, faktor jenis kelamin, faktor tingkat pendidikan, faktor harapan dan faktor kepribadian. Variabel organisasi yang ikut menentukan tingkat kepuasan pegawai, yaitu :

- a. Faktor pengembangan organisasi;
- b. Faktor kebijakan kompensasi dan tunjangan;
- c. Faktor promosi dan pengembangan karier;
- d. Faktor kepuasan terhadap pekerjaan;
- e. Faktor rasa aman dalam bekerja;

- f. Faktor lingkungan kerja;
- g. Faktor hubungan dengan atasan;
- h. Faktor hubungan dengan rekan kerja;
- i. Faktor gaya kepemimpinan;
- j. Faktor-faktor lain.

Menurut Pela (2020) pengakuan terhadap kerja keras pegawai perlu untuk menumbuhkan rasa puasnya terhadap tempat kerja. Mengizinkan pegawai terlibat dalam proses pengambilan keputusan memberi pegawai tersebut suatu perasaan bahwa pendapat mereka dihargai dan bahwa mereka memegang posisi penting dalam perusahaan. Gaji menjadi motivator utama bagi banyak orang, mengaitkan penghasilan dengan kinerja memotivasi pegawai untuk lebih produktif dan bekerja ekstra, Begitu pula dengan memberikan perhatian pribadi kepada pegawai. Biarkan mereka tahu bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan, hidup yang mereka jalani juga bermanfaat bagi perusahaan.

#### **4.3. Dampak Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2015), dampak kepuasan kerja pegawai akan berefek dan kembali kepada pegawai maupun perusahaan tempatnya bekerja. Dampak dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan kerja dan produktivitas

Data menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi cenderung lebih efisien daripada perusahaan dengan tingkat kepuasan karyawan yang lebih rendah.

Karyawan yang senang dengan pekerjaannya cenderung menjadi karyawan yang lebih produktif. Produktifitas tersebut pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produksi perusahaan.

b. Kepuasan kerja dan perilaku organisasi.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya berbicara lebih positif tentang membantu sesama rekan kerja dan memiliki harapan yang baik tentang pekerjaan mereka. Situasi ini mungkin karena mereka ingin menciptakan kembali pengalaman kepuasan positif yang mereka terima di tempat kerja.

c. Kepuasan kerja dan pengunduran diri.

Karyawan yang puas membuat retensi karyawan perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan perusahaan tempat dia bekerja merasa nyaman dan tidak mau berganti pekerjaan karena harus beradaptasi dengan lokasi baru.

#### **4.4. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah :

a. Kepuasan terhadap finansial/gaji.

Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh seorang karyawan dari perusahaan tempat nya bekerja, yang diterima secara berkala dan disesuaikan dengan posisi dan jabatannya.

b. Kepuasan terhadap Promosi.

Mengacu pada ruang lingkup pergerakan atau kemampuan untuk maju di antara berbagai tingkat organisasi. Hasrat untuk promosi mencakup hasrat untuk memperoleh gaji yang lebih tinggi dari sebelumnya, pengakuan sosial, pertumbuhan spiritual dan hasrat akan keadilan.

c. Kepuasan terhadap Pengawasan

Atasan langsung menunjukkan sejauh mana perhatian dan dorongan asisten teknis diarahkan kepada bawahan. Manajer yang memiliki hubungan pribadi yang baik dengan bawahan dan bersedia memahami kepentingan bawahan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

d. Kepuasan terhadap Hubungan Sesama Rekan Kerja

Interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Karena, bagi beberapa orang, kerja merupakan cara untuk berinteraksi sosial.

e. Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan kerja dicapai ketika karyawan mencapai tiga posisi psikologis kritis. Posisi psikologis adalah yang pertama, karyawan menganggap pekerjaan itu penting dan bermanfaat. Kedua, karyawan mengalami perasaan bertanggung jawab atas pekerjaan

dan hasil mereka sendiri. Ketiga, karyawan dapat mengetahui apakah hasil yang dicapai memuaskan atau tidak.

Suwardi dan Utomo (2011), menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi hal hal antara lain adalah gaji/finansial, kesempatan kenaikan jenjang karir, penilaian pekerjaan, komunikasi, penghargaan, interaksi sosial dan hubungan kerja, aktualisasi diri, serta supervisi atasan. Sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2016) kepuasan kerja adalah perilaku emosional yang cenderung menyenangkan dan membuat pegawai mencintai apa yang dikerjakannya. Berdasarkan pernyataan pengertian tersebut, kepuasan kerja pada hakekatnya adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi mengarah pada kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Mereka yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Pada saat yang sama, selain meningkatkan produktivitas, hasil kepuasan kerja juga dapat menurunkan absensi. Ketidakpuasan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dapat diekspresikan dengan berbagai cara, misalnya dengan mengadopsi perilaku yang berbeda-beda, seperti misalnya mengeluh, membangkang, mencuri asset milik organisasi atau menghindari sebagian kewajibannya. (Robbins, 2015).

#### **4.5. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Terdapat banyak hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari pekerja. Faktor tersebut sangat bergantung pada masing-masing individu. Menurut Mangkunegara (2015), terdapat 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Faktor yang ada pada diri pegawai

yaitu : tingkat kecerdasan (IQ), kondisi fisik, usia, jenis kelamin, kecakapan khusus, tingkat pendidikan yang dimiliki, lamanya kerja, kepribadian, tingkatan emosi, persepsi, dan sikap pegawai dalam bekerja.

b. Faktor pekerjaan

yaitu: jenis pekerjaan, kedudukan, pangkat (golongan), struktur organisasi dan tata kerja, mutu dan pengawasan, jaminan keuangan/finansial, jenjang karir, interaksi sosial serta hubungan kerja. Di tempat kerja, karyawan biasanya lebih cocok untuk pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan bakat mereka untuk memberikan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukannya.

#### **4.6. Pengaruh Kepuasan Kerja**

a. Banyak orang percaya bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat merupakan hasil dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja hanya ketika karyawan merasa bahwa

kinerja perusahaan sebanding dengan apa yang mereka terima (gaji/finansial), yang adil dan wajar serta terkait dengan prestasi kerja yang sangat baik. Dengan kata lain prestasi kerja menunjukkan kepuasan kerja karyawan karena perusahaan dapat mengumpulkan aspek-aspek keberhasilan yang diharapkan dari pekerjaan.

- b. Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran (*absenteisme*) merupakan ketidakhadiran dimana dilakukan secara tiba-tiba dan kurang mencerminkan tidak adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja. Terdapat 2 (dua) faktor yang mendasari kehadiran pegawai yaitu kemauan untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu menurut Wibowo (2012) “antara kepuasan dan ketidakhadiran atau kemangkiran menunjukkan hubungan/korelasi yang negatif”.
- c. Keluarnya Pekerja (*Turnover*). Keluarnya pekerja dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal tersebut dilakukan karena terkait dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2015), ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan pekerja dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, mencuri dan menggelapkan aset milik perusahaan/organisasi, membangkang, mengeluh, menghindari tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan.

d. Menurut Robbins (2015), terdapat 4 (empat) cara yang dilakukan pekerja untuk mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu :

- 1) Keluar (*exit*) dari pekerjaannya serta berusaha mencari pekerjaan lain;
- 2) Menyuarakan (*voice*) pendapat dan sarannya kepada atasan untuk mendiskusikan kendala serta masalah yang ada untuk mendapat perbaikan;
- 3) Mengabaikan (*neglect*) mengabaikan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya, seakan tak peduli serta membiarkan keadaan yang ada menjadi lebih buruk lagi;
- 4) Kesetiaan (*loyalty*) menunggu dan membela perusahaan terhadap kritikan dari eksternal dan berharap keadaan menjadi lebih baik.

## **5. GAMBARAN UMUM RSUP SURAKARTA**

### **5.1 Sejarah singkat**

Berdasar Rencana Strategis Bisnis RSUP Surakarta (RSUP Surakarta.2019) Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Surakarta merupakan perubahan dari Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Surakarta. Didirikan pertama kali pada tahun 1957 dengan nama Balai Pengobatan Penyakit Paru-Paru (BP4) Surakarta, sebagai upaya pemerintah pada waktu itu menyediakan fasilitas kesehatan bagi penderita *tuberculosis* (TB). Pada awal, BP4 Surakarta merupakan Unit Pelaksana Teknis Departemen Kesehatan yang berada dibawah Direktorat Jenderal Bina Kesehatan

Masyarakat.

Dalam perkembangannya, untuk meningkatkan akses pasien dan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu, perlu dilakukan optimalisasi fungsi pelayanan BBKPM Surakarta yang telah ada. Melalui Surat Menteri Kesehatan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor OT.01.01/MENKES/0188/2019 tertanggal 27 Maret 2019 adalah penataan organisasi BBKPM Surakarta menjadi Rumah Sakit Umum Pusat Surakarta agar dapat memenuhi terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat, sehingga dengan perubahan tersebut dapat tercipta struktur organisasi yang efektif dan efisien.

Pada akhir tahun 2019, tepatnya 18 Oktober 2019, Kementerian Kesehatan menerbitkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2019 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Pusat Surakarta sebagaimana telah dicabut dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Pusat Surakarta.

Sesuai dengan Rencana Strategis Bisnis RSUP Surakarta Tahun 2020-2024, RSUP Surakarta memiliki Visi ***“MENJADI RUMAH SAKIT UMUM PUSAT KELAS B PADA TAHUN 2024”***. Dalam mencapai visi tersebut ditentukan Misi sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang baik dengan pelayanan unggulan respirasi terpadu;
- b. Mengembangkan sumber daya manusia yang unggul;

c. Melengkapi sarana dan prasarana sesuai standar;

d. Mengembangkan upaya kesehatan masyarakat.

## **5.2 Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi**

### **a) Kedudukan**

RSUP Surakarta merupakan UPT yang berada dibawah koordinasi dari Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan. Secara administratif dikoordinasikan dan dibina oleh sekretaris Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan dan secara teknis fungsional dibina oleh direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **b) Tugas**

RSUP Surakarta memiliki tugas untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan bagi pasien dan masyarakat secara paripurna.

### **c) Fungsi**

Dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan , RSUP Surakarta melaksanakan dan menyelenggarakan fungsi:

- (1). Penyusunan perencanaan, program, dan anggaran untuk operasional pelayanan;
- (2). Penyelenggaraan dan pengelolaan pelayanan medis dan penunjang medis;
- (3). Penyelenggaraan dan pengelolaan pelayanan keperawatan;
- (4). Penyelenggaraan dan pengelolaan pelayanan nonmedis;

- (5). Penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan dan pelatihan di bidang pelayanan kesehatan;
- (6). Penyelenggaraan dan pengelolaan penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi di bidang pelayanan kesehatan;
- (7). Penyelenggaraan dan pengelolaan keuangan dan barang milik negara;
- (8). Penyelenggaraan dan pengelolaan layanan pengadaan barang/jasa;
- (9). Penyelenggaraan dan pengelolaan sumber daya manusia;
- (10). Pelaksanaan urusan hukum, kerjasama, organisasi, dan hubungan masyarakat;
- (11). Pengelolaan sistem informasi Rumah Sakit;
- (12). Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
- (13). Pelaksanaan urusan administrasi rumah sakit.

Selain melaksanakan dan menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud tersebut, RSUP Surakarta juga melaksanakan dan menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan keunggulan pelayanan di bidang pelayanan penyakit paru.

#### **d) Struktur Organisasi**

Rumah Sakit Umum Pusat Surakarta dipimpin oleh direktur. Susunan organisasi sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata kerja RSUP Surakarta terdiri atas :

- (1).Direktur;

- (2). Dewan Pengawas RSUP Surakarta;
- (3). Komite;
- (4). Satuan Pemeriksaan Internal;
- (5). Bidang Pelayanan Medik, Keperawatan, dan Penunjang;
- (6). Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Barang Milik Negara;
- (7). Bagian Sumber Daya Manusia, Pendidikan, dan Umum;
- (8). Kelompok Jabatan Fungsional;
- (9). Instalasi.

Uraian tugas dan fungsi masing-masing organ yang ada di RSUP Surakarta adalah :

**(1). Direktur**

Merupakan organ tertinggi, yang memiliki tugas dan tanggungjawab memimpin, mengkoordinasikan, mengendalikan serta mengawasi seluruh kegiatan RSUP Surakarta.

**(2). Dewan Pengawas**

Merupakan organ yang memiliki tugas utama melakukan pengawasan atas kinerja Rumah Sakit sebagai kepanjangan tangan dari pemilik, yaitu Kementerian Kesehatan.

**(3). Komite**

Unit yang dibentuk serta memiliki tugas memberikan pertimbangan yang bersifat strategis kepada direktur dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan pelayanan rumah sakit.

**(4). Satuan Pemeriksaan Internal**

Unit yang dibentuk serta memiliki tugas memeriksa audit kinerja internal dari RSUP Surakarta.

**(5). Bidang Pelayanan Medik, Keperawatan, dan Penunjang**

Bidang pelayanan medik, keperawatan, dan penunjang merupakan struktur dibawah Direktur yang memiliki tugas melaksanakan pengelolaan pelayanan medis dan penunjang medis, keperawatan.

Dalam melaksanakan tugas, bidang pelayanan medik, keperawatan, dan penunjang menyelenggarakan fungsi :

- Penyelenggaraan pelayanan medis dan penunjang medis rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat;
- Pengelolaan pelayanan keperawatan;
- Pelaksanaan kendali mutu dan biaya; dan
- Peningkatan mutu dan keselamatan pasien.

**(6). Bagian Perencanaan, Keuangan, dan Barang Milik Negara**

Bagian perencanaan, keuangan, dan barang milik negara merupakan struktur dibawah Direktur yang memiliki tugas melaksanakan penyusunan perencanaan, program, pelaksanaan perbendaharaan dan anggaran, pengelolaan akuntansi dan barang milik negara, penyelenggaraan sistem informasi rumah sakit, dan pelaksanaan pemantauan, dan evaluasi pelaporan.

Bagian perencanaan, keuangan, dan barang milik negara dalam pelaksanaan tugasnya, melaksanakan fungsi :

- Penyusunan perencanaan dan program,;
- Pelaksanaan perbendaharaan dan anggaran;
- Pelaksanaan urusan akuntansi dan barang milik negara;
- Penyelenggaraan sistem informasi Rumah Sakit; dan
- Pelaksanaan pemantauan, dan evaluasi pelaporan.

**(7). Bagian Sumber Daya Manusia, Pendidikan, dan Umum**

Bagian sumber daya manusia, pendidikan, dan umum merupakan struktur dibawah Direktur yang memiliki tugas melaksanakan pengelolaan SDM dan diklat serta penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi, pengadaan barang/jasa, dan urusan hukum, hubungan masyarakat, organisasi, kerja sama, dan administrasi umum.

Bagian sumber daya manusia, pendidikan, dan umum dalam pelaksanaan tugasnya, melaksanakan fungsi :

- Pelaksanaan perencanaan, pengembangan, pembinaan, administrasi, dan kesejahteraan sumber daya manusia;
- Pengelolaan pendidikan dan pelatihan penelitian, pengembangan, dan penapisan teknologi di bidang pelayanan kesehatan;
- Pengelolaan pengadaan barang dan jasa Rumah Sakit;
- Pelaksanaan urusan hukum, organisasi, kerja sama, dan kemitraan, tata laksana serta urusan hubungan masyarakat, dan

- Pelaksanaan urusan kearsipan, tata usaha, perlengkapan dan rumah tangga.

**(8). Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok jabatan fungsional memiliki tugas memberikan pelayanan fungsional sesuai dengan rumpun dan jenjang kelompok jabatan fungsionalnya yang dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan. Kelompok jabatan fungsional terdiri atas berbagai jenis jabatan fungsional sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan

**(9). Instalasi**

Instalasi merupakan unit non struktural yang dipimpin oleh Kepala Instalasi yang mempunyai tugas melaksanakan fungsi pelayanan secara spesifik. Dalam pelaksanaannya, Kepala Instalasi RSUP Surakarta ditunjuk dan diberhentikan oleh Direktur.

**5.3 Sumber Daya Manusia**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana diamanatkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 33 tahun 2020, RSUP Surakarta memerlukan dukungan sumber daya manusia (SDM) yang mencukupi. SDM yang dimiliki oleh RSUP Surakarta selama kurun waktu sampai bulan Oktober 2022 adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1.**  
**Jumlah dan Jenis SDM RSUP Surakarta Tahun 2019-Tahun 2022**

	<b>Th.2019</b>	<b>Th.2020</b>	<b>Th.2021</b>	<b>Th.2022*</b>
PNS	139	154	160	198
Non PNS	22	33	70	58
PPPK	-	-	-	2
<b>Jumlah</b>	<b>161</b>	<b>187</b>	<b>230</b>	<b>258</b>

*\*Data sampai dengan Oktober 2022*

Peningkatan pegawai di RSUP Surakarta dari tahun 2021 ke 2022 adalah 28 pegawai, dengan adanya penambahan CPNS dan PPPK hasil seleksi penerimaan Aparatur Sipil Negara, dan mutasi masuk dan pension.

**Tabel 2.2**  
**Jumlah dan Jenis SDM Berdasarkan Profesi s.d Oktober 2022**

<b>Profesi</b>	<b>PNS</b>	<b>PPPK</b>	<b>Non ASN</b>	<b>Total</b>
Manajemen	12	0	0	12
Dokter	29	0	1	30
Perawat	58	1	29	88
Bidan	7	0	9	16
Apoteker	7	0	0	7
Tenaga Kesehatan lain	55	1	13	68
Administrasi	31	0	7	37
<b>Jumlah</b>	<b>199</b>	<b>2</b>	<b>59</b>	<b>258</b>

#### **5.4 Layanan RSUP Surakarta**

RSUP Surakarta merupakan rumah sakit rujukan kelas C dengan 104 tempat tidur. Sebagai Rumah Sakit rujukan, RSUP Surakarta menyelenggarakan berbagai pelayanan. Pelayanan yang diselenggarakan antara lain :

- a) Layanan Gawat Darurat;
- b) Layanan Rawat Jalan, yang terdiri dari :
  - Layanan Spesialistik Paru;

- Layanan Spesialistik Penyakit Dalam;
  - Layanan Spesialistik Anak;
  - Layanan Spesialistik Kebidanan dan Kandungan;
  - Layanan Spesialistik Jantung dan Pembuluh Darah;
  - Layanan Spesialistik Mata;
  - Layanan Spesialistik Saraf;
  - Layanan Spesialistik Bedah;
  - Layanan Spesialistik Urologi;
  - Layanan Spesialistik Kesehatan Jiwa;
  - Layanan Spesialistik THT-KL.
- c) Layanan Rawat Inap;
- d) Layanan Intensive Care Unit;
- e) Layanan Rehab Medik;
- f) Layanan Laboratorium;
- g) Layanan Radiologi;
- h) Layanan Farmasi;
- i) Layanan Gizi.

## **B. HIPOTESIS**

Berdasarkan perumusan masalah maka penulis menyampaikan hipotesis sebagai jawaban sementara atas masalah yang telah dikemukakan diatas adalah sebagai berikut :

**1. Hipotesis dari Beban Kerja apabila dikaitkan dengan Kinerja Pegawai**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian/tesis ini : beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari para pegawai Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Surakarta.

**2. Hipotesis dari Stres Kerja apabila dikaitkan dengan Kinerja Pegawai**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian/tesis ini : stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari para pegawai Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Surakarta.

**3. Hipotesis dari Kepuasan Kerja apabila dikaitkan dengan Kinerja Pegawai**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian/tesis ini adalah : kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari para pegawai Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Surakarta.

### C. PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Ahmad Mudayana dalam penelitian yang berjudul "Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul"	Dari penelitian tersebut didapatkan hasil sebagai berikut : Bahwa tidak terdapat hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan. Beban kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, beban kerja memiliki pengaruh terhadap stres yang dapat berefek pada kinerja para karyawan	Penelitian pada Rumah Sakit dengan tujuan untuk mendapat masukan terhadap aspek kinerja pegawai melalui variabel beban kerja	Pengkategorian beban kerja dan kinerja dengan kategori tinggi dan sedang, dan beban kerja dipandang dari beban kerja kuantitatif, beban kerja kualitatif serta beban kerja variabel  Pada penelitian yang akan dilakukan membagi kategori rendah, sedang dan tinggi, tidak ada asumsi kalo beban kerja sudah dalam kategori sedang dan tinggi
2	Junita Sinaga dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja perawat di instalasi Ranap Rumah Sakit Martha Friska Medan"	Terdapat hubungan antara promosi, gaji, pengawasan, hubungan kerja serta pekerjaan itu sendiri dengan kinerja dari perawat	Penelitian untuk menganalisis kepuasan pegawai dalam Rumah Sakit untuk meningkatkan kinerja organisasi	Kinerja pada perawat dengan penilaian pada asuhan keperawatan sebagai alat ukur  Penelitian yang akan dilakukan untuk beberapa profesi dengan alat ukur secara luas untuk kepuasan, beban dan stress kerja

No	Peneliti dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
3	Irmawan Hafid  Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP2B Sistem Makasar	Beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, namun kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari karyawan.	Pencapaian Kinerja dalam organisasi yang kurang optimal dalam pencapaiannya dengan SDM yang ada sehingga perlu dilihat faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja	Responden Pada pada institusi BUMN dengan tupoksi yang berbeda  Responden penelitian yang akan dilakukan Institusi pelayanan kesehatan yang berhubungan langsung dengan pasien dengan berbagai penyakit
4	Jeky K R Rolos dkk.  Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota	Beban kerja dari para karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dari para karyawan	Dalam rangka mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Kinerja maupun beban kerja memiliki pengaruh yang sangat penting bagi perusahaan	Hanya membuktikan pengaruh beban kerja dengan kinerja pegawai
5	Arizal Hamizar  Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada BPS Maluku	Beban kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Dinamika pegawai, berkaitan dengan berbagai hal dan sangat kompleks. Untuk menganalisis kinerja pegawai dalam menghasilkan	Hanya membuktikan pengaruh beban kerja dengan kinerja dari pegawai

No	Peneliti dan Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
			Output yang berkualitas	
6	Marlena Sitepu Sadrina Analisis Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum Tere Medan Margareth Tahun 2018	Dari penelitian tersebut didapatkan hasil sebagai berikut: Faktor-faktor yang terdapat hubungan dengan kinerja tenaga kesehatan yaitu kemampuan dan keterampilan, sikap, kepemimpinan, imbalan, dan desain pekerjaan. Sedangkan faktor yang tidak berhubungan yaitu umur, jenis kelamin, persepsi, dan motivasi	Menganalisis faktor -faktor yang berhubungan dengan kinerja, karena pekerja mungkin kurang termotivasi untuk mencapai kinerja	Penelitian tersebut melakukan analisis terhadap faktor -faktor yang hubungan dengan kinerja internal dan eksternal pegawai Penelitian yang akan dilakukan sudah menentukan dari beberapa variable pada kepuasan, stress dan beban kerja yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja