

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Manajemen stress

Mekanisme koping dapat menjadi efektif jika didukung oleh kekuatan lain dan adanya keyakinan pada individu yang bersangkutan bahwa mekanisme koping yang digunakan individu tersebut dapat mengatasi stres. Stres perlu diatasi untuk mencapai homeostatis dalam diri individu baik secara fisiologis ataupun psikologis. Individu yang tidak dapat mengatasi stres secara konstruktif, maka ketidakmampuan individu tersebut dapat menjadi penyebab utama terjadinya perilaku yang patologis (Asmadi, 2008). Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa mekanisme koping yang digunakan akan mempengaruhi status kesehatan.

Mekanisme koping merupakan upaya yang dilakukan untuk mengatasi stres (Stuart, 2009). Mekanisme koping sebagai upaya yang dilakukan individu dalam mengatasi stres berupa upaya konstruktif dan destruktif. Mekanisme koping yang konstruktif pada klien stres dijadikan sebagai tanda dan peringatan, sehingga individu menerimanya sebagai suatu pilihan untuk pemecahan masalah, seperti negosiasi, meminta saran, perbandingan yang positif, penggantian

reward. Sedangkan mekanisme koping yang destruktif, individu mengungkapkan ketidakmampuan untuk mengatasi masalah, ketidakmampuan memenuhi peran yang diharapkan, tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar seperti makan minum, kebersihan diri, istirahat dan tidur dan berdandan, perubahan dalam interaksi sosial (menarik diri, bergantung, manipulatif dan impulsif) (Keliat, 2011). Mekanisme koping yang destruktif perlu upaya untuk diatasi.

Individu dalam menghadapi stresor akan mencoba menggunakan berbagai mekanisme koping yang digolongkan menjadi mekanisme koping jangka pendek dan mekanisme koping jangka panjang. Stuart (2009) mengungkapkan bahwa mekanisme koping jangka pendek dapat berupa aktifitas yang dapat memberikan pengalihan sementara dari krisis identitas (misal: mendengarkan musik, menonton televisi, bekerja keras), aktivitas yang dapat memberikan identitas pengganti sementara (misal: mengikuti kegiatan dalam kelompok agama, sosial, dan politik), aktivitas yang secara sementara dapat menguatkan perasaan diri yang tidak menentu (misal: olahraga yang kompetitif, meningkatkan prestasi akademik, mengikuti aktivitas untuk mendapatkan popularitas), dan aktifitas yang merupakan upaya jangka pendek untuk membuat identitas diluar dari hidup yang tidak bermakna saat ini (misalnya: penyalahgunaan obat). Mekanisme koping jangka panjang berupa penutupan identitas,

aspirasi, dan potensi diri individu, adopsi identitas prematur yang diinginkan oleh orang terdekat tanpa memperhatikan keinginan, dan identitas negatif, serta asumsi identitas yang tidak sesuai dengan nilai dan harapan masyarakat.

Stuart (2013) mengklasifikasikan mekanisme koping ke dalam dua kategori, yaitu strategi pemecahan masalah (*problem solving strategic*) dan mekanisme pertahanan diri (*defence mechanism*).

a. Strategi pemecahan masalah

Strategi pemecahan masalah bertujuan untuk mengatasi masalah yang ada dengan kemampuan dalam mengamati secara realistis, yaitu dengan cara meminta bantuan dari orang lain, mampu mengungkapkan perasaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, mencari lebih banyak informasi terkait masalah yang sedang dihadapi, menyusun beberapa rencana untuk menyelesaikan masalah tersebut, meluruskan pikiran/ persepsi terhadap masalah. Sesungguhnya bayangan pikiran yang dimiliki setiap individu memberikan pengaruh yang besar dalam kehidupan pribadi. Pikiran yang terjadi akan mengenai diri sendiri dan bayangan pikiran akan mengenai apa yang dilakukan, sehingga segala sesuatu yang dilakukan individu merupakan reaksi langsung dari apa yang ada dalam pikiran individu tersebut.

b. Mekanisme pertahanan diri

Mekanisme pertahanan diri merupakan mekanisme penyesuaian ego yang merupakan usaha untuk melindungi diri dari perasaan tidak adekuat. Adapun ciri-ciri mekanisme pertahanan diri sebagai berikut: bersifat sementara karena hanya untuk melindungi atau bertahan dari hal-hal yang tidak menyenangkan dan secara tidak langsung mampu mengatasi masalah, mekanisme pertahanan diri terjadi di luar kesadaran dan sering kali tidak berorientasi pada kenyataan. Beberapa mekanisme koping yang digunakan individu antara lain:

- 1) Represi: menekan keinginan, impuls/dorongan, pikiran yang kurang menyenangkan ke alam tidak sadar dengan cara tidak sadar
- 2) Supresi: menekan secara sadar, impuls, pikiran, perasaan yang kurang menyenangkan ke alam tidak sadar
- 3) Reaksi formasi: tingkah laku berlawanan dengan perasaan yang mendasari
- 4) Kompensasi: tingkah laku menggantikan kekurangan dengan kelebihannya yang lain
- 5) Rasionalisasi: usaha memperlihatkan tingkah laku yang tampak pada individu sebagai pemikiran yang logis

- 6) Substitusi: mengganti objek yang bernilai tinggi dengan obyek yang kurang bernilai sehingga dapat diterima oleh masyarakat
- 7) Restitusi: mengurangi perasaan bersalah individu dengan tindakan pengganti yang lain.
- 8) *Displacement*: memindahkan perasaan emosional individu dari objek yang sebenarnya kepada objek pengganti
- 9) Proyeksi: memproyeksikan keinginan, impuls, pikiran perasaan, pada obyek lain untuk mengingkari
- 10) Simbolisasi: penggunaan obyek untuk mewakili ide/emosi yang menyakitkan untuk individu ekspresikan
- 11) Regresi: ego kembali pada tingkat perkembangan sebelumnya dalam perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
- 12) Denial: mengingkari pikiran, fakta, keinginan, dan kesedihan
- 13) Konversi: cara individu memindahkan konflik mental pada gejala fisik
- 14) Introyeksi: mengambil alih semua sifat dari individu yang berarti menjadi bagian dari kepribadiannya saat ini

c. Pengelolaan stres

Menurut Keliat (2013), pengelolaan stres dapat dilakukan dengan berbagai cara:

1) Cara Fisik

a) Relaksasi Progresif

Gejala yang dialami: lelah, kram otot, nyeri leher dan punggung, tegang, sukar tidur, cemas

Lama latihan 15 menit /hari

Langkah – langkah:

Tegangkan dan lemaskan otot-otot tubuh

Fokuskan pikiran pada perbedaan dan lemas.

- (1) Kepalkan kedua telapak tangan, kencangkan bawah dan atas, lemaskan, tegang lengan
- (2) Kerut dahi, tekan kepala sejauh mungkin ke belakang, putar searah jarum jam dan sebaliknya
- (3) Kerutkan otot muka, pejamkan mata kencang, mulut monyong ke depan, lidah tekan ke langit-langit, lemaskan
- (4) Lengkungkan punggung ke belakang, nafas dalam dari hidung, tahan dan keluarkan dari perut dan tiup dari mulut, lemaskan
- (5) Tarik ibu jari kaki, kencangkan betis, paha dan bokong, lemaskan

b) Latihan Nafas

Gejala yang dialami: cepat marah, cepat tersinggung, tegang dan lelah

(1) Nafas lega

- (a) Duduk atau berdiri tegak
- (b) Hela nafas dalam dan tahan (sampai hitungan ke-3)
- (c) Keluarkan nafas melalui mulut dengan suara kelegaan
- (d) Ulangi 5 – 10 kali

(2) Nafas Alternatif

- (a) Duduk dengan sikap nyaman
- (b) Letakkan jari telunjuk dan tengah tangan kanan di dahi
- (c) Tutup lubang hidung kanan dan ibu jari
- (d) Tarik nafas pelan-pelan dari lubang hidung kiri
- (e) Tutup lubang hidung kiri dengan jari manis dan buka lubang hidung kanan bersamaan
- (f) Hembuskan nafas melalui lubang hidung kanan pelan-pelan
- (g) Tarik nafas pelan-pelan dari lubang hidung kanan
- (h) Tutup lubang hidung kanan dan buka lubang hidung kiri bersamaan

(i) Hembuskan nafas melalui lubang hidung kiri

2) Cara Pikiran

a) Hipnosis Lima Jari

Hafalkan langkah-langkah berikut:

- (1) Sentuh ibu jari dengan telunjuk. Kenang saat Anda sehat, fisik menyenangkan, segar, habis olahraga, jalan-jalan (kenang semua keadaan fisik yang menyenangkan)
- (2) Sentuh ibu jari dengan jari tengah. Kenang saat Anda jatuh cinta, kasmaran, kehangatan, atau percakapan intim (kenangan manis dengan orang yang dicintai)
- (3) Sentuh ibu jari dengan jari manis. Kenang saat Anda mendapat pujian, penghargaan, prestasi dan Anda sangat berterima kasih (kenang semua keberhasilan dan prestasi)
- (4) Sentuh ibu jari dengan kelingking. Kenang semua tempat terindah yang pernah dikunjungi, bayangkan Anda di sana beberapa saat.

b) Latihan "Stop Berpikir"

Langkah – langkah:

- (1) Buat daftar pikiran yang menegangkan / dikhawatirkan

- (2) Nilai yang paling tidak menyenangkan
- (3) Tarik nafas dalam, kosongkan pikiran
- (4) Bayangkan pikiran yang paling tidak menyenangkan dan coba berpikir yang rasional dan normal (sambil pejam)
- (5) Putuskan dengan bantuan set alarm jam 3 menit, atau hitung 1 sd 5 atau 10.
Pada saat alarm atau hitungan akhir katakan "STOP"
- (6) Putuskan tanpa bantuan. Pada saat membayangkan pikiran yang tidak menyenangkan, katakan "STOP"
- (7) Ganti pikiran: pada saat muncul pikiran yang tidak menyenangkan, lalu dilawan /diganti secara atentif/positif dan rasional. Misalnya: saya selalu gagal ujian, langsung katakan pada diri, "Tapi ada kok yang saya lulus"

c) Berpikir Positif – Afirmasi

Langkah – langkah:

- (1) Buat daftar pengalaman, kemampuan dan semua hal positif yang dimiliki. (Dapat ditambah setiap hari)
Rasa syukur setiap hari, menghitung berkat, kesaksian merupakan hal-hal positif yang perlu ditambahkan pada daftar pengalaman positif

(2) Lakukan afirmasi. Katakan pada diri sendiri aspek positif yang saudara miliki.”Saya mampu menyelesaikan pekerjaan ini“. Afirmasi dapat diulang beberapa kali sehari

3) Cara Lingkungan

Lingkungan terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial.

Lingkungan Fisik:

- a) Rumah yang rapi, bersih, tenang, dan nyaman akan membantu mengatasi situasi stres
- b) Warna-warna yang sejuk dan indah juga dapat memberi ketenangan
- c) Musik, suara, yang lembut akan juga memberi perasaan rileks
- d) Pemandangan yang hijau, berbunga dan indah juga dapat memberi ketenangan

Lingkungan Sosial:

Lingkungan sosial yang terdekat dengan kita adalah suami/istri, dan anak. Untuk itu di dalam keluarga perlu saling mengenal satu dengan yang lain. Jika istri melihat suami sedang stres maka sebaiknya tidak menambah stimulus yang

menambah stres tetapi mendorong untuk menggunakan cara penanggulangan stres.

2. Manajer

Manajer keperawatan, juga disebut manajer bangsal, manajer unit keperawatan, memiliki peran untuk mengawasi dan mengarahkan kegiatan perawat di unit rumah sakit atau fasilitas medis tertentu. Mereka memiliki peran penting dalam organisasi perawatan kesehatan (Anthony et al., 2005) karena mereka secara langsung harus berurusan dengan berbagai pemain kunci dalam proses perawatan kesehatan, seperti perawat staf, staf pendukung, manajer menengah, manajemen puncak, dokter, pasien dan keluarga, juga tentang masalah terkait pekerjaan yang signifikan dalam lingkungan perawatan kesehatan yang berubah dan menantang (Adriaenssens, Hamelink, & Bogaert, 2017). Selain itu, kinerja mereka, dalam hal kepemimpinan dan manajemen, ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas dan keamanan perawatan, dan kesejahteraan anggota staf mereka (Al Maqbali, 2015; Fuller, 2015). Manajer keperawatan yang memainkan peran penting dalam retensi staf perawat, dan juga dalam kualitas perawatan pasien (Hewko, Brown, Fraser, Wong, & Cummings, 2015). Usia manajer keperawatan dan kasie keperawatan yang bertambah dan meningkat,

beban kerja ganda dalam keperawatan dan persepsi umum yang negatif tentang peran manajer perawat, berkontribusi pada kesulitan dalam merekrut dan mempertahankan manajer keperawatan (Laschinger, Almost, Purdy, & Kim, 2004). Retensi manajer keperawatan menjadi perhatian luas di berbagai dunia. Sebuah studi longitudinal Australia melaporkan bahwa manajer yang berniat untuk tetap dalam posisi manajemen keperawatan mengalami penurunan (82,4% pada tahun 1989 vs 72,7% pada tahun 1999), yang mengindikasikan rencana untuk pindah ke posisi menjadi perawat klinis (Duffield et al., 2001).

3. Motivasi kerja

a. Definisi motivasi kerja

Kata motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang mengandung makna dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2006). Ratnaningsih (2018) menjelaskan motivasi pada seseorang akan meningkat apabila seseorang itu mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat

dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkannya (Prastyo, Hasiholan, & Warso, 2016). Pinder (2008) motivasi dipahami sebagai kekuatan energi individu, yang berhubungan dengan perilaku kerja dan menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi, yaitu, motivasi di tempat kerja hasil dari interaksi antara orang dan lingkungan, karena itu adalah konsep sentral dalam konteks perilaku organisasi. Freitas and Duarte (2017) menyatakan bahwa ini adalah psychological 'proses psikologis dasar. Seiring dengan persepsi, sikap, kepribadian dan pembelajaran, motivasi menonjol sebagai proses penting dalam memahami perilaku manusia.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Purwanto (2006), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
- 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

b. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan (2006), yaitu:

- 1) Motivasi positif (*insentif positif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja

bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

- 2) Motivasi negatif (*insentif negatif*), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

c. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2006).

Sedangkan tujuan motivasi dalam Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

d. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2006), ada dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

e. Teori-teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2006) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan

menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b) Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

(1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

(2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

(3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

(4) Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

(5) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c) Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.
 - 2) Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.
- d) Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e) Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- (2) Harapan keberhasilannya
- (3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

f) Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: (1) Upah yang adil dan layak, (2) Kesempatan untuk maju, (3) Pengakuan sebagai individu, (4) Keamanan kerja, (5) Tempat kerja yang baik, (6) Penerimaan oleh kelompok, (7) Perlakuan yang wajar, dan (8) Pengakuan atas prestasi

f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Herzberg dalam Hasibuan (2005), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seorang karyawan ada yang

bersifat internal dan eksternal. Faktor yang bersifat internal (*motivation factor*), antara lain:

1) Tanggung jawab (*responsibility*).

Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang berpotensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2) Prestasi yang diraih (*achievement*)

Setiap orang menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan. Pencapaian prestasi dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

3) Pengakuan orang lain (*recognition*)

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari kompensasi.

4) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan

faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi dan meningkatkan kualitas kerja itu sendiri.

5) Kemungkinan pengembangan (*the possibility of growth*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya misalnya melalui pelatihan-pelatihan kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya yang akan mendorongnya lebih giat dalam bekerja.

6) Kemajuan (*advancement*)

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena setiap pegawai menginginkan adanya promosi kejenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalaman dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan yang berhubungan dengan faktor ketidakpuasan dalam bekerja menurut Herzberg dalam Luthans (2003), dihubungkan oleh faktor ekstrinsik antara lain:

1) Gaji

Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Gaji yang sesuai dengan kinerja maka mendorong peningkatan produktivitas perusahaan.

2) Keamanan dan keselamatan kerja

Kebutuhan akan keamanan dapat diperoleh melalui kelangsungan kerja. Jika lingkungan kerja yang aman dan keselamatan kerja yang utama bagi karyawan maka akan memotivasi pekerja dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

3) Kondisi kerja

Dengan kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai, karyawan akan merasa betah dan produktif dalam bekerja sehari-hari

4) Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik haruslah didukung oleh suasana atau hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai maupun atasan dan bawahan.

5) Prosedur perusahaan

Keadilan dan kebijaksanaan dalam menghadapi pekerja, serta pemberian evaluasi dan informasi secara tepat kepada pekerja juga merupakan pengaruh terhadap motivasi pekerja.

6) Status

Merupakan posisi atau peringkat yang ditentukan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok dari orang lain. Status pekerja mempengaruhi motivasinya dalam bekerja. Status pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya antara lain ditunjukkan oleh klasifikasi jabatan hak-hak istimewa yang diberikan serta peralatan dan lokasi kerja yang dapat menunjukkan statusnya.

4. *Turnover intention*

Turnover (berpindah kerja) adalah keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi atau berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Mobley WH (1986). *Turnover* dapat pula dikatakan sebagai berhentinya karyawan atas keinginan sendiri melalui pengajuan permohonan berhenti dari perusahaan tersebut. Hasibuan (2000). *Turnover* adalah kata yang berkonotasi negatif. Misalnya dalam pertandingan bola basket, perpindahan bola

(*turnover*) berarti pemain kehilangan bola. Tim yang paling banyak mengalami perpindahan bola biasanya menderita kekalahan. Dalam dunia bisnis, istilah *turnover* tersebut juga mempunyai arti yang serupa, bukan karena kehilangan bola melainkan kehilangan karyawan yang pindah ke perusahaan lain. Namun, jika berfikir bahwa suatu perusahaan semestinya hanya memperkerjakan orang-orang yang sangat dibutuhkan, maka ide perpindahan karyawan mempunyai sisi baik mungkin bisa diterima sedikit demi sedikit, seperti yang dikatakan oleh Falconi dalam jurnal "*turnover can be Good*" (2003).

Beberapa rumah sakit mempunyai masalah yang signifikan dengan *nursing turnover*, efek yang bisa diukur dari tingginya *turnover* adalah meningkatnya biaya rekrutmen dan relokasi *staff* yang baru. *Turnover* perawat telah dihubungkan dengan beberapa kerugian dalam *nursing home*. (Halbur dan Fears, 1986, Munroe 1990 Spector dan Takada 1991). Upaya untuk meningkatkan kualitas perawatan sulit terutama karena sangat tergantung pada tingkat kepuasan dan kapasitas dari *staff* perawat yang rentan terhadap tingginya *turnover* (Puri dan Engberg 2006).

Ketika seorang *staff* pergi meninggalkan pekerjaan, pergantian ini dapat berefek negatif pada sebuah institusi, terutama jika

kepergian *staff* dikarenakan merasa tidak diperlukan, tidak adil yang dapat menimbulkan tuntutan yang berkelanjutan. Faktanya *turnover staff* tergantung dari model *staff* dan moral yang tinggi tergantung dari *leaderships* dari institusi dan tingkat *empowerment* yang diberikan oleh perawatnya. *Leaderships* yang kuat dan pemberdayaan perawat dapat mengurangi *turnover* secara signifikan dan segala biaya yang terkait didalamnya. *Team leaderships*, melalui analisis kultural yang komprehensif, mengidentifikasi beberapa area yang menjadi perhatian *staff*, yaitu kurangnya otonomi untuk membuat keputusan, *support* dan *visibility* yang minim dari *team leaderships*, moral yang buruk, hubungan yang kaku dengan *staff* dokter dan kolega, serta kurangnya pengenalan terhadap performa kerja. Gaji jarang dijadikan sebagai satu-satunya alasan mengapa seseorang pergi, meskipun gaji yang rendah sering menjadi *disincentive* untuk tinggal.

Suatu hasil penelitian di Amerika, menyebutkan bahwa kepuasan kerja diantara pemberi perawatan di nursing home adalah kunci prediksi dari *turnover*. Coward (1995). Hal-hal seperti jadwal kerja, training dan penghargaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian pada tingkat organisasi telah membuktikan bahwa rasio *staff* / penempatan perawat, status keuntungan, dan asuransi

kesehatan berhubungan dengan *turnover*, (Anderson, corazzini dan McDaniel 2004)

Turnover staff nursing home telah digambarkan sebelumnya sebagai hasil dari faktor individual, organization dan ekonomi lokal. Castel dan Engberg (2006). Analisis dari penelitian ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan *turnover staff*.

Mobley 1986, juga mengakui bahwa *turnover* dapat berdampak positif baik bagi perusahaan maupun karyawan sendiri. Dengan adanya *turnover* yang dilakukan oleh karyawan yang kurang berpotensi akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang lebih berpotensi. Sementara itu karyawan yang berpotensi akan dapat mengembangkan potensinya di perusahaan sebelumnya yang kurang menghargai potensinya di tempat kerjanya semula. Lebih lanjut (Falconi 2001), menguraikan beberapa penyebab *turnover*, antara lain kesempatan promosi dan kesempatan pembayaran. Faktor upah merupakan salah satu faktor terjadinya *turnover*, seperti yang digambarkan oleh Sak dan kawan-kawan dalam journal (1996), tentang tingkat *turnover* yang terjadi di salah satu perusahaan kesehatan sebesar 72%. Setelah dilakukan

survey, diketahui bahwa penyebab *turnover* yang tinggi tersebut karena rendahnya gaji yang diterima oleh karyawan.

Sak (1996), Secara garis besar, menulis bahwa ada tiga faktor penyebab karyawan keluar dari perusahaan:

- a. *Voluntary termination*: Karyawan keluar dengan tujuan untuk mencari pekerjaan lain, kembali ke sekolah dan lain sebagainya.
- b. *Involuntary termination*: Karyawan keluar karena adanya pengurangan jumlah karyawan oleh perusahaan, kinerja buruk, disiplin tidak bagus, dan lain sebagainya
- c. Alasan lain seperti pensiun, meninggal dan ketidakmampuan dalam bekerja.

Sak (1996), karyawan yang menjunjung etos kerja akan lebih suka untuk tetap berada diperusahaan tempat karyawan tersebut bekerja dan secara tidak langsung sikap tersebut berhubungan dengan rendahnya keinginan untuk keluar. Ada empat alasan mengapa perpindahan karyawan itu dianggap baik.

- a. Menghemat uang

Perpindahan karyawan itu menghemat lebih banyak uang daripada biaya yang harus dikeluarkan, terutama bila perusahaan sudah lebih relatif stabil. Misal bagian akutansi mempekerjakan 20 orang. Ketika seorang karyawan keluar, pekerjaan yang

ditinggalkan bisa didistribusikan kepada karyawan-karyawan yang masih bekerja.

b. Membuat perusahaan lebih bersaing dalam biaya

Jika karyawan keluar, perusahaan dapat mengantikannya dengan karyawan lain yang lebih murah.

c. Menyuntikkan ide baru ke perusahaan.

Perusahaan membutuhkan perpindahan kesempatan untuk mencoba sesuatu yang baru. Perusahaan membutuhkan perpindahan karyawan untuk mendapatkan orang-orang baru yang mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menghadapi persoalan.

d. Menciptakan kesempatan bagi karyawan lain dan meningkatkan moral karyawan hal ini karena banyak karyawan muda masuk kerja setelah beberapa tahun bekerja, mereka pindah ke perusahaan lain dan mendapatkan gaji yang lebih besar.

Mobley 1986, menggariskan secara detil faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover:

a. Faktor Eksternal

Aspek Lingkungan seperti tingkat pekerjaan pengangguran, dan inflasi dapat mempengaruhi pergantian karyawan. Aspek Individu seperti usia muda dan masa kerja lebih singkat besar

kemungkinannya untuk keluar dari pekerjaan. Aspek Internalseperti, budaya organisasi, kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

- b. Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variable-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.
- c. Kompensasi penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor- faktor penyebab *turnover*

Berhentinya individu dibedakan menjadi dua kelompok yaitu keluar dari pekerjaan secara suka rela (*Volunter*) yang merupakan inisiatif karyawan untuk berpindah dari posisi kepegawaian dan umumnya karena masalah-masalah pribadi, seperti status pernikahan, melahirkan dan pindah kerja atau pindah kota.

Keluar dari pekerjaan secara tidak sukarela (*involunter*) merupakan pindah dari pekerjaan sekarang dengan alasan diluar keinginan karyawan, misalnya pemecatan, pensiun, meninggal dunia atau perpindahan pasangan hidup (Gillies 1994). Penyebab utama keluar dari pekerjaan yang sebenarnya dapat dicegah adalah kurangnya keharmonisan antara kebutuhan organisasi akan tenaga

kerja dan kebutuhan karyawan akan penghargaan, pengembangan keahlian, sosialisasi, aktualisasi diri dan rencana karir (Gillies 1994)

Model meninggalkan pekerjaan dari (Mobley Horver dan Holling Worth dalam Munandar 2000), menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan yang diambil. Karyawan yang berhenti atas keinginan sendiri alasannya antara lain pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua atau ikut suami dan bisa juga mengikuti istri yang kesehatannya kurang baik, melanjutkan pendidikan, berwiraswasta, tetapi alasan yang sesungguhnya adalah karena balas jasa terlalu rendah, mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, kesempatan promosi yang tidak ada, iklim dan lingkungan kerja, pekerjaan yang kurang cocok, perlakuan yang kurang adil (Hasibuan, 2000).

Porter dan Steers dalam Munandar A.S (2000), berhenti atau keluar dari pekerjaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan. (Siagian 2000), mengatakan bahwa tidak dapat disangkal salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan terhadap tempat kerja sekarang. (Robbins 1998), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara : meninggalkan

pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain, mengeluh, membangkang, kesetiaan, dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik. (Gillies 1994), salah satu dari empat macam faktor utama yang menentukan niat keluar yang diikuti dengan penggantian karyawan ialah rasa puas, tidak puas terhadap pekerjaan (Mobley 1994), semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan semakin besar pergantian karyawan.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* kecil, maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya *turnover* karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan diperusahaan kurang (Hasibuan 2000). Karyawan yang berhenti atas permintaan sendiri, uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan saja kerana tidak ada ketentuan hukum yang mengatur (Hasibuan 2000). Pemberhentian karyawan oleh perusahaan berdasarkan alasan-alasan Undang-Undang, keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, kesehatan karyawan, meninggal dunia, perusahaan dilikuidasai.

a. Cara Mengontrol *Turnover*

Menentukan rekrutmen tenaga dengan benar, buatlah *staff* baru merasakan bahwa dia telah menentukan pilihan dengan benar, lakukan proses seleksi dengan benar dan dukung *staff* untuk merekomendasikan teman-teman dan kenalan terhadap adanya peluang pekerjaan, induksi sambutan dan orientasi terhadap benda, rekan kerja dan apa yang harus dilakukan, *training staff development* motivasi *staff* apa yang akan dilakukan untuk meningkatkan budaya dimana *staff* menyadari dan komitmen terhadap tujuan organisasi, *matching job to people*, mengatur penggunaan skill terbaik bagi *staff*, pengalaman dan kompetensi serta membantu *staff* mengeluarkan aspirasinya, melibatkan *staff* dalam *training* dan pengembangan sebagai salah satu investasi, beri kesempatan *staff* untuk berdiskusi tentang performa mereka, beri informasi dan fasilitas *staff* agar mengetahui bagaimana menyampaikan keluhan dan apakah mereka memanfaatkan prosedur tersebut, dukung tujuan umum melalui kerja team dan hilangkan persaingan individu yang tidak sehat, kontrak, *pay, and working environment* apakah istilah dan kondisi dalam kontrak kerja mendukung loyalitas *staff* tingkat pembayaran yang kompetitif dan adil, serta sistem pembayaran yang transparan

insentif dan bonus yang lain bagi *staff* lingkungan tempat kerja yang nyaman, *monitoring turnover staff* secara reguler dapat menunjukkan mengapa hal itu terjadi dan memudahkan untuk mengontrol dan mencegahnya.

b. Manajemen Pelayanan Keperawatan

Turnover tenaga perawat dalam manajemen keperawatan adalah bagian dari fungsi penorganisasian. melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (manusia dan bukan manusia) akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dengan mengembangkan fungsi pengorganisasian, seorang manager akan dapat mengetahui pembagian tugas untuk perorangan dan kelompok, hubungan organisatoris antar manusia yang menjadi anggota atau staf sebuah organisasi, pendelegasian wewenang serta pemanfaatan staf dan fasilitas fisik yang dimiliki organisasi. Dalam manajemen banyak aktifitas penting seperti mengelola asuhan keperawatan secara efektif dan efisien untuk sejumlah pasien di rumah sakit dengan jumlah tenaga keperawatan dan fasilitas yang ada.

Koordinasi keselarasan tindakan, usaha dan sikap serta penyesuaian antara tenaga diruangan keperawatan. manfaat koordinasi untuk menghindari perasaan lebih penting dari yang lain, menumbuhkan rasa saling membantu, menimbulkan kesatuan tindakan dan sikap antar staf.

Ketenagaan meliputi pengaturan proses mobilisasi potensi, proses motivasi dan pengembangan sumber daya manusia dalam memenuhi kepuasan untuk tercapainya tujuan individu, organisasi dimana berkarya. ketenagaan juga meliputi proses rekrut tenaga dan seleksi. yang perlu diperhatikan dalam proses ini adalah profil karyawan keperawatan saat itu, program *recruiting*, metode *recruiting*, program pengembangan tenaga baru, prosedur penerimaan pegawai baru, data biografi, surat rekomendasi, wawancara dan *psychotest*

Tahap orientasi dan pengembangan antara lain, Orientasi institusi meliputi Misi, visi rumah sakit, struktur dan kepemimpinan, kebijakan rumah sakit, evaluasi kerja, pengembangan staf, hubungan antar karyawan. Orientasi pekerjaan meliputi job deskripsi, prosedur pekerjaan, kebijakan, orientasi tempat/fasilitas yang ada dan pengembangan tenaga. Penghargaan

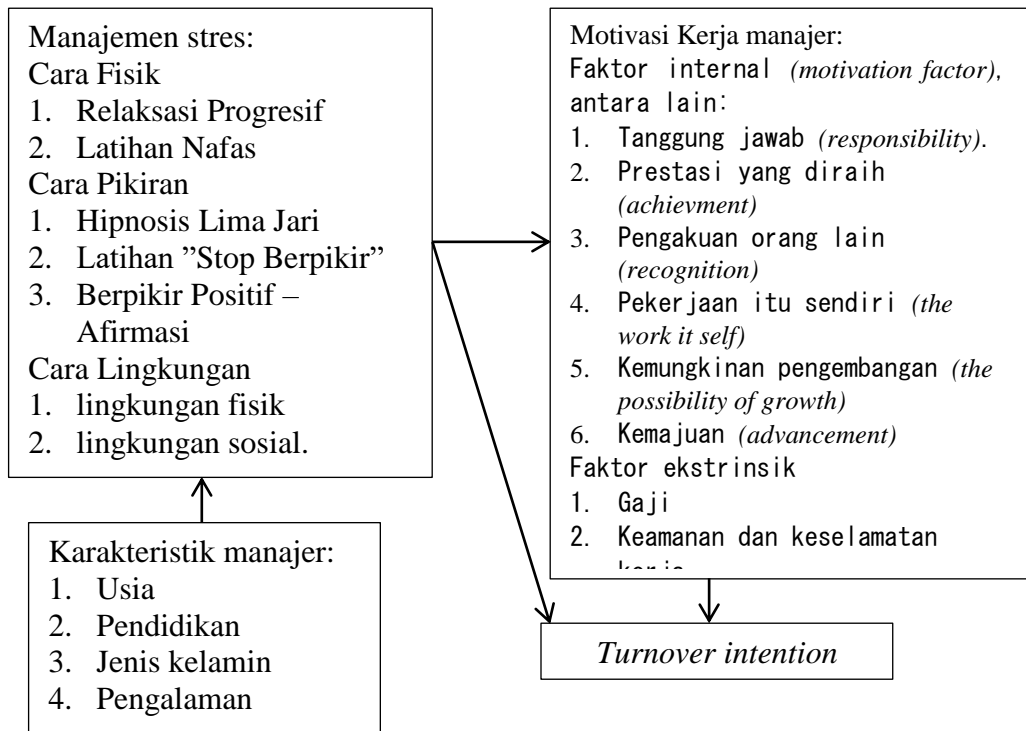
meliputi promosi kenaikan pangkat dan penempatan serta mutasi pemindahan dari pekerjaan/jabatan baru ke pekerjaan/jabatan lain. Hambatan dalam ketenagaan seperti Kemangkiran karena tempat tinggal yang jauh, kelompok karyawan yang banyak, sakit. *Turnover* . rata-rata pertahun dibagi jumlah tenaga perunit dikali 100. metode mengurangi *turnover* antara lain penerimaan karyawan, peningkatan tugas, perubahan job deskripsi dan pengembangan. Kejenuhan. peran dan fungsi yang kurang jelas, merasa terisolasi, beban kerja berlebihan dan terlalu lama pada satu bagian

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti (tahun)	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
Xiaorong Luan, Ping Wang, Wenxiu Hou, Lili Chen, Fenglan Lou (2017) China	Job stress and burnout: A comparative study of senior and head nurses in China (Luan, Wang, Hou, Chen, & Lou, 2017)	True experimental	Menunjukkan bahwa skor stres kerja berbeda signifikan antara kepala perawat dan perawat senior.	Metode penelitian Variabelnya
Bhaskar Purohit Paul Vasava (2017) India	Role stress among auxiliary nurses midwives in Gujarat, India (Purohit & Vasava, 2017)	Cross sectional	Stres tertinggi di antara Perawat-Bidan bantu adalah karena kekurangan sumber daya, kelebihan peran, stagnasi peran, dan jarak antar-peran.	Variabelnya
Sonia Udod Greta G. Cummings W. Dean Care Megan Jenkins (2017) Kanada	Role stressors and coping strategies among nurse managers (S. Udod, G. G. Cummings, W. D. Care, & M. Jenkins, 2017)	qualitative exploratory	Peran Stresor: Bekerja dengan sumber daya terbatas. Menanggapi perubahan organisasi. Memadamkan stres. Pemutusan manajemen senior. Mengikuti peraturan dan standar. Ditempatkan pada tempat yang berbeda.	Metode penelitian

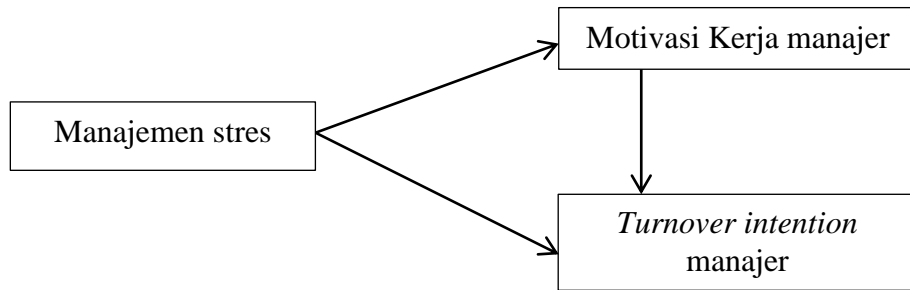
C. Kerangka Teori



Gambar 2. 1 Kerangka Teori

Sumber: (Hasibuan, 2006; Kath, Stichler, Ehrhart, & Sievers, 2013; Keliat, Akemat, Daulima, & Nurhaeni, 2011; Pinder, 2008; Ratnaningsih, 2018; Wesley, 2012)

D. Kerangka konsep



Gambar 2. 2 Kerangka Konsep

E. Hipotesis/ Pertanyaan Penelitian

Hipotesis adalah dugaan/ pernyataan tentatif tentang hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti. Pada penelitian ini, hipotesis di rumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh manajemen stress terhadap motivasi kerja manajer keperawatan di RSUD KRT. Setjonegoro Wonosobo.
2. Ada pengaruh manajemen stress terhadap *turnover intention* manajer keperawatan di RSUD KRT. Setjonegoro Wonosobo.
3. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap *turnover intention* manajer keperawatan di RSUD KRT. Setjonegoro Wonosobo.
4. Ada pengaruh manajemen stress terhadap *turnover intention* manajer keperawatan di RSUD KRT. Setjonegoro Wonosobo melalui motivasi kerja.