

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Flippo (2018:9) mengemukakan:

Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished. Artinya Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pendapat di atas didukung oleh Noe (2020:6) bahwa: “*Human Resource Management refers to the policies, practices, and systems that influence employees behavior, attitudes, and performance*”. Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, perilaku, dan kinerja. Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Menurut Harahap dan Amanah (2018:180) bahwa:

MSDM biasanya didefinisikan sebagai manajemen proses pencairan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumberdaya organsiasi yang terpenting yaitu manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorgansiasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM juga dapat disebut sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan konsep dan tantangan MSDM tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Berikut merupakan beberapa definisi MSDM (Harahap dan Amanah, 2018:181-182)

oleh beberapa ahli di bidang ini:

1. Menurut Hasibuan (2001), MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Menurut Simamora (2004), MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.
3. Menurut Simamora, MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.
4. Menurut Rucky, MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.
5. Menurut Panggabean, MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Harahap dan Amanah (2018:181) berpendapat bahwa: “MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi”. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Bangun (2019:6) yaitu sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai mencapai tujuan organisasi.

Nitisemito (2019:10) memberikan pendapat bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan”. Sedangkan Handoko (2020:4) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi”. Rivai (2020:1) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”

Dengan demikian dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi operasional dalam MSDM merupakan dasar pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat Harahap dan Amanah (2018:192) menjelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan
Fungsi pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).
2. Fungsi Pengembangan
Fungsi pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
3. Fungsi Kompensasi
Fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai potensi dan tanggung jawab karyawan tersebut.
4. Fungsi Pengintegrasian
Fungsi pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.
5. Fungsi Pemeliharaan
Fungsi pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2020:14) yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b. Pengembangan
 - c. Kompensasi
 - d. Pengintegrasian
 - e. Pemeliharaan
 - f. Pemutusan hubungan kerja

Penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Handoko (2020:32), yaitu:

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, pengembangan potensi yang dimiliki pegawai, pemberian balas jasa, pengarahaan perilaku pegawai, serta pengawasan disiplin pegawai, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.2 *Sense of Humor*

2.1.2.1 Pengertian *Sense of Humor*

Sense of humor atau selera humor merupakan salah satu aspek penting dalam psikologi positif yang menunjang ketahanan individu terhadap tekanan psikologis, termasuk dalam dunia kerja. Menurut Martin (2007), *sense of humor* adalah kemampuan individu untuk mengenali dan menanggapi situasi lucu, menyenangkan, serta mengekspresikannya secara positif dalam interaksi sosial maupun untuk tujuan pribadi. Kemampuan ini berkaitan erat dengan strategi *coping* yang adaptif, yaitu bagaimana seseorang mengelola stres dan emosi negatif melalui persepsi yang lebih ringan dan positif terhadap tekanan.

Dalam penelitian kontemporer, *sense of humor* didefinisikan sebagai gaya perilaku, respons emosional, dan cara berpikir yang memungkinkan individu untuk menemukan dan mengekspresikan humor dalam berbagai situasi, termasuk dalam konteks stres kerja (Wiratama & Romadhani, 2022). Humor bukan sekadar hiburan, melainkan dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan antara stres dan kesejahteraan kerja (Zhang et al., 2022).

Dalam konteks organisasi, *sense of humor* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berpengaruh terhadap dinamika sosial di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *sense of humor* cenderung lebih disukai, mudah membaaur, dan mampu membangun relasi kerja yang harmonis. Menurut penelitian Pramesthi dkk. (2025), *sense of humor* berperan dalam menurunkan tekanan kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih cair, sehingga memperkuat kolaborasi dan komunikasi antar tim. Humor yang digunakan secara tepat dapat meredakan konflik, mengurangi kecanggungan, serta memperkuat keterikatan sosial (*social bonding*) antar rekan kerja.

Lebih lanjut, dalam buku *The Fun Habit* (Rucker, 2023), dijelaskan bahwa kebiasaan menyisipkan humor dalam rutinitas kerja harian mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Humor dapat membantu individu melihat pekerjaan dari sudut pandang yang

lebih ringan, mengurangi kejenuhan, serta memfasilitasi proses pemulihan mental dari tekanan pekerjaan yang berulang. Dengan demikian, *sense of humor* bukan hanya elemen hiburan, tetapi juga merupakan bagian penting dari strategi penguatan budaya organisasi yang positif dan adaptif.

Penelitian Zhang et al. (2022) menemukan bahwa humor dari pemimpin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan melalui peningkatan *creative self-efficacy*. Hal ini menunjukkan bahwa humor tidak hanya berdampak secara emosional, tetapi juga kognitif. Selain itu, Cao et al. (2023) menunjukkan bahwa humor pemimpin meningkatkan *psychological capital* yang berdampak pada peningkatan kontribusi ide dan pengurangan tekanan psikologis.

Studi lain oleh Satria (2020) juga menemukan bahwa *sense of humor* memiliki korelasi positif dengan kemampuan interpersonal di tempat kerja. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa humor yang sehat memperbaiki kualitas interaksi sosial dan kolaborasi tim.

Secara fisiologis, Mayo Clinic (2020) menjelaskan bahwa tertawa dapat meningkatkan produksi endorfin, menurunkan hormon stres, memperkuat sistem imun, dan merelaksasi otot. Dalam dunia kerja, efek-efek ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pengurangan konflik kerja.

2.1.2.2 Jenis-jenis Humor

Martin et al. (2003) mengklasifikasikan *sense of humor* ke dalam empat tipe gaya humor berdasarkan *Humor Styles Questionnaire* (HSQ), yaitu:

1. *Affiliative Humor*: Humor yang digunakan untuk meningkatkan hubungan interpersonal dan menciptakan suasana positif. Gaya ini menciptakan keakraban dan kekompakan antar individu.
2. *Self-enhancing Humor*: Humor yang digunakan untuk menjaga kesejahteraan diri sendiri. Tipe ini mencerminkan kemampuan seseorang melihat hal lucu dalam kesulitan hidup tanpa menyakiti diri atau orang lain.
3. *Aggressive Humor*: Humor yang bertujuan untuk merendahkan, mengejek atau menyindir orang lain. Sering kali muncul dalam bentuk sarkasme dan tidak konstruktif di tempat kerja.

4. *Self-defeating Humor*: Gaya humor yang bersifat merendahkan diri sendiri demi diterima orang lain. Meskipun terkadang lucu, gaya ini bisa merusak harga diri pelaku.

Dalam konteks organisasi, dua jenis humor yang dianggap paling sehat dan produktif adalah *affiliative* dan *self-enhancing humor*, karena keduanya meningkatkan kohesi sosial dan menjadi strategi coping positif dalam menghadapi stres kerja (MDPI, 2022)

2.1.2.3 Indikator Humor

Martin (2007) dalam pengembangan *Humor Styles Questionnaire* (HSQ) menetapkan sejumlah indikator untuk mengukur *sense of humor*, yaitu:

1. *Affiliative Humor*:
 - a. Suka berbagi lelucon untuk mencairkan suasana.
 - b. Menggunakan humor untuk mempererat hubungan sosial.
2. *Self-enhancing Humor*:
 - a. Mampu tetap optimis dalam situasi sulit.
 - b. Menertawakan pengalaman pribadi yang negatif sebagai bentuk coping.
3. *Aggressive Humor*:
 - a. Sering menggunakan sarkasme atau mengejek orang lain.
 - b. Lelucon yang menyerang atau meremehkan orang lain.
4. *Self-defeating Humor*:
 - a. Merendahkan diri sendiri agar diterima kelompok.
 - b. Menjadikan diri sebagai objek candaan.

Thorson & Powell (1993) juga menambahkan indikator "menikmati humor" sebagai dimensi kelima, yang mencakup:

- a. Mudah tertawa terhadap hal-hal lucu.
- b. Sering menonton acara komedi atau menikmati cerita humor

Karyawan dengan tingkat *sense of humor* yang rendah cenderung mengalami kesulitan dalam meredakan stres, memiliki hubungan sosial yang buruk, serta mengalami kelelahan emosional lebih tinggi. Hal ini dapat memicu konflik interpersonal, menurunkan kepuasan kerja, bahkan meningkatkan niat untuk resign (Yudhaningrum & Hanifah, 2019). Selain itu, Lovy & Aviani (2020) mencatat bahwa perawat dengan *sense of humor* rendah memiliki tingkat tekanan emosional yang tinggi dalam menangani pasien stroke. Dalam organisasi, rendahnya *sense of*

humor dapat memperburuk suasana kerja, meningkatkan ketegangan antar tim, serta menurunkan kinerja secara keseluruhan (Romero & Cruthirds, 2006).

2.1.3 Stres Kerja

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja termasuk kedalam fungsi manajemen pemeliharaan karena perusahaan harus memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan. Akibat tuntutan pekerjaan dan kebutuhan hidup, karyawan cenderung akan mengalami stres. Sebelum membahas stres kerja itu sendiri maka terlebih dahulu mengetahui apa yang dimaksud dengan stres. Menurut Robbins (2018:368) bahwa: “Stres kerja merupakan kondisi dinamis seorang individu dihadapkan dalam kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang ingin dicapai dalam kondisi penting dan tidak menentu”.

Menurut Handoko (2020:200) bahwa: “Stres adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang”. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Hasibuan (2021:204) menyatakan bahwa: “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang”. Sedangkan Gibson, et.al (2016:399) menyatakan bahwa: “Stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan/atau proses-proses psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkaran, situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan/atau fisik berlebihan kepada seseorang”. Menurut Marwansyah (2019:367) pengertian stres kerja yaitu sebagai berikut:

Stres kerja merupakan pola kondisi emosi dan reaksi fisik yang terjadi sebagai respons terhadap tuntutan dari dalam atau luar organisasi. Stres juga dapat diartikan reaksi buruk yang diberikan seseorang terhadap dirinya.

Sedangkan menurut Sunyoto (2020:42) mendefinisikan stres sebagai berikut: “Stres adalah kondisi dinamis dimana seseorang diharapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan keinginan orang tersebut serta hasilnya dipandang tidak pasti dan penting”. Menurut Suwatno dan Priansa (2016:255) bahwa:

Stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik suatu simpulan bahwa stres kerja dalam penelitian ini adalah proses yang mengakibatkan seseorang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang yang dikaitkan dengan pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja tertentu serta reaksi seseorang secara fisiologis, psikis, maupun perilaku bila seseorang mengalami keseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu tertentu.

2.1.3.2 Penyebab Stres Kerja

Stressor adalah sesuatu yang menyebabkan stres pada seseorang. *Stressor* dapat juga diartikan sebagai faktor-faktor lingkungan yang membuat seseorang memberikan respons untuk menghadapinya, karena faktor-faktor ini mengandung ancaman atau bahaya. Penyebab stress kerja menurut Robbins dan Judge (2018:373) adalah sebagai berikut:

- a. Konflik kerja
Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja merupakan kondisi yang dipersepsikan ada antara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.
- b. Beban Kerja
Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan terlalu tinggi.
- c. Waktu Kerja
Karyawan selalu dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa dikejar oleh waktu untuk mencapai target kerja.
- d. Sikap Pimpinan
Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting, seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktifitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat *stressfull*, para karyawan bekerja lebih besar dalam memberikan pengarahan.

Untuk faktor organisasi, Marwansyah (2019:369) membagi *stressor* kedalam lima kategori yaitu sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas (*task demands*)
Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan seseorang. Ini meliputi rancangan pekerjaan (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomasi), kondisi kerja, dan tata letak tempat kerja.
2. Tuntutan peran (*role demands*)
Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diterima seorang karyawan yang berasal dari perannya dalam organisasi.
3. Tuntutan interpersonal (*interpersonal demands*)
Tekanan-tekanan yang berasal dari karyawan lain.
4. Struktur organisasi
Aturan yang terlalu banyak dan kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi dirinya adalah contoh variabel struktural yang berpotensi menyebabkan stres.
5. Kepemimpinan
Menggambarkan gaya supervisi para pemimpin formal atau manajer perusahaan. Sejumlah manajer menciptakan budaya yang dicirikan oleh ketegangan, ketakutan, dan kecemasan di kalangan karyawan.

Faktor-faktor penyebab stres menurut Hasibuan (2021:204) antara lain sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Sunyoto (2020:42-44), faktor-faktor yang menyebabkan stres dapat dibedakan menjadi dua, yakni “faktor internal dan faktor eksternal”.

Faktor internal yang dapat menyebabkan stres pada diri seseorang ditentukan oleh kepribadian, kemampuan, dan nilai budaya.

- a Kepribadian, yaitu sistem psikologi yang dimiliki oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan pihak lain maupun lingkungannya. Kepribadian dipengaruhi oleh faktor keturunan, lingkungan, situasi, dan karakter dasar seseorang.
- b Kemampuan, menunjukkan kapasitas seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh kemampuan fisik dan kemampuan intelektual.

- c Nilai budaya, meliputi keyakinan yang dipahami oleh seseorang (atau bersama) yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial, serta mempengaruhi sikap dan perilakunya.

Faktor eksternal yang menyebabkan stres dapat berasal dari pekerjaan (organisasi) maupun di luar pekerjaan (non organisasi). Faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan stres terdiri dari:

- a Faktor-faktor intrinsik pekerjaan, antara lain kondisi fisik pekerjaan dan tuntutan tugas. Kondisi fisik pekerjaan yang menyebabkan stres meliputi kondisi bising, vibrasi/getaran, dan higienitas, sedangkan tuntutan tugas meliputi berbagai bentuk aktivitas yang berpola khas pada masing-masing jenis pekerjaan seperti kerja *shift* malam, beban kerja, jam kerja, yang lebih panjang, dan pekerjaan yang repetitif.
- b Faktor peran dalam organisasi, meliputi konflik peran dan keterpaksaan peran. Konflik peran dapat timbul pada seseorang apabila terdapat kondisi-kondisi: (1) pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilaksanakan dengan tanggung jawab yang dimiliki; (2) tugas-tugas yang dilakukan bukan bagian dari pekerjaannya; (3) tuntutan-tuntutan yang bertentangan dengan atasan, bawahan, rekan, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya; dan (4) pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadi. Sementara itu keterpaksaan peran merupakan ketidakjelasan posisi seseorang dalam organisasi, sehingga kendali terhadap pekerjaan kecil.
- c Faktor pengembangan karier, mencakup ketidakpuasan pekerjaan, serta promosi dini dan promosi terlambat.
- d Faktor hubungan kerja, meliputi hubungan kerja antar karyawan dan gaya kepemimpinan.
- e Faktor struktur dan karakteristik organisasi.

Sementara itu faktor di luar pekerjaan yang dapat menyebabkan stres antara lain; masalah keluarga, kesulitan keuangan, keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, serta konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan organisasi. Faktor-faktor tersebut merupakan

tekanan bagi seseorang dalam melakukan pekerjaannya, termasuk peristiwa kehidupan pribadi akibat perubahan dalam dirinya, keluarga, dan lingkungan dapat menimbulkan stres.

Stres menampakkan diri dalam berbagai cara. Seseorang yang mengalami tingkat stres berat kemungkinan akan mengalami tekanan darah tinggi, kesal, sulit membuat keputusan-keputusan rutin, kehilangan nafsu makan, rentan terhadap kecelakaan dan sebagainya.

2.1.3.3 Langkah-langkah Menangani Stres Kerja

Pengusaha atau atasan harus melakukan penilaian atas tempat kerja untuk mengetahui risiko stres. Mereka harus mengidentifikasi tekanan-tekanan dalam pekerjaan yang dapat menyebabkan tingkat stres yang tinggi dan berkepanjangan, dan siapa saja yang mungkin mengalami tekanan tersebut. Kemudian, menentukan langkah-langkah apa yang bisa ditempuh untuk mencegah tekanan-tekanan tadi menjadi *stressor* negatif. Marwansyah (2019:372) memberikan sejumlah alternatif cara yang bisa ditempuh pengusaha atau atasan untuk menangani stres kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Perlakukan semua karyawan secara adil dan terhormat.
- b. Tangani stres secara serius dan pahami staf yang berada di bawah terlalu banyak tekanan.
- c. Kenali tanda-tanda dan gejala yang menunjukkan bahwa seseorang mungkin mengalami kesulitan menghadapi stres.
- d. Libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan beri kesempatan kepada mereka untuk memberikan masukan, baik secara langsung melalui panitia atau komisi, dan sebagainya.
- e. Doronglah para manajer agar memiliki sikap penuh pengertian dan proaktif dalam melihat tanda-tanda stres diantara karyawan mereka.
- f. Sediakan program-program kesehatan dan kebugaran yang terkait langsung dengan sumber stres. Sumber stres di tempat kerja dapat berasal dari banyak sebab keamanan, ergonomika, tuntutan pekerjaan, dan sebagainya.
- g. Pastikan staf mendapatkan pelatihan, keterampilan dan sumber daya yang mereka perlukan.
- h. Rancang pekerjaan yang memberikan beban kerja yang seimbang. Berikan peluang kepada karyawan untuk sebanyak mungkin mengendalikan tugas-tugas.
- i. Buatlah persyaratan atau tuntutan pekerjaan tetap wajar dengan memberikan tenggat waktu (*deadline*) dan jam kerja yang mampu dikelola dengan baik, begitu juga tugas-tugas yang jelas dan menarik serta bervariasi.
- j. Berikan akses untuk mengikuti *Employee Assistance Programs* (EAPs) bagi mereka yang ingin ikut serta.
- k. Jangan menenggang pelecehan atau *bullying*, apapun bentuknya.

- l. Jangan mengabaikan tanda-tanda bahwa karyawan sedang berada di bawah tekanan atau merasa tertekan.
- m. Jangan lupa bahwa unsur-unsur tempat kerja itu sendiri dapat menyebabkan stres.
- n. Pelatihan manajemen stres dan layanan penyuluhan dapat membantu para karyawan, tapi jangan lupa mencari akar penyebab stres dan menanganinya sesegera mungkin.

Menurut Sunyoto (2020:45-48) ada dua pendekatan untuk mengelola stres, yaitu:

1. Pendekatan individual yang dapat dilakukan untuk mengelola stres meliputi:
 - a. Penerapan teknik manajemen waktu
Pemanfaatan prinsip-prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu seseorang untuk mengatasi ketegangan akibat tuntutan tugas atau pekerjaan secara lebih baik. Prinsip-prinsip manajemen waktu yang banyak dilaksanakan antara lain adalah membuat daftar kegiatan harian yang harus diselesaikan, membuat prioritas kegiatan berdasarkan tingkat kepentingannya, membuat jadwal kegiatan berdasarkan prioritas yang telah disusun, dan memahami siklus harian serta menangani pekerjaan yang membutuhkan siklus kerja tertinggi ketika dalam kondisi paling siap dan produktif.
 - b. Olahraga
Olahraga seperti renang, bersepeda, jalan kaki, dan *aerobic* merupakan bentuk-bentuk latihan fisik yang direkomendasikan oleh dokter untuk mengatasi tingkat stres yang berlebihan.
 - c. Relaksasi
Untuk mengurangi ketegangan, seseorang dapat melakukan relaksasi seperti meditasi dan *biofeedback*/teknik pengendalian fisiologis.
 - d. Memperluas jaringan dukungan
Ketika tingkat stres terlalu tinggi, seseorang dapat mengajak bicara dengan teman, keluarga, atau rekan kerja mereka. hal ini merupakan cara untuk mengurangi stres dengan memperluas jaringan dukungan.
2. Pendekatan organisasional yang dapat dilakukan untuk mengelola stres meliputi:
 - a. Seleksi dan penempatan kerja yang lebih baik
Keputusan seleksi dan penempatan sebaiknya mempertimbangkan perbedaan individu mengenai pengalaman, kepribadian, sifat pekerjaan dan sebagainya.
 - b. Pelatihan
Pelatihan yang berhasil dapat meningkatkan kepercayaan diri individu, sehingga dapat mengurangi hambatan dalam pekerjaan.
 - c. Penetapan tujuan yang realistis
Penetapan tujuan dapat mengurangi stres dan dapat meningkatkan motivasi. Umpan balik yang pasti dan dilakukan sesegera mungkin dapat mengurangi frustrasi dan stres individu.
 - d. Desain ulang pekerjaan
Mendesain ulang pekerjaan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, pekerjaan yang lebih bermakna, otonomi, dan umpan balik yang meningkat, dapat mengurangi stres karyawan.
 - e. Meningkatkan keterlibatan karyawan
Untuk meningkatkan stres, para manajer dapat melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
 - f. Perbaikan komunikasi organisasi
Meningkatkan komunikasi dengan para karyawan dapat mengurangi ketidakpastian karena memangkas ambiguitas dan konflik peran.

- g Penawaran cuti panjang
Cuti panjang dapat membangkitkan dan memberi semangat kembali para karyawan yang mungkin menemui kebuntuan. Karyawan dapat bepergian, santai, atau mengejar proyek pribadi yang membutuhkan waktu panjang.
- h Menyelenggarakan program-program kesejahteraan karyawan
Program-program kesejahteraan karyawan/*wellness programs* merupakan program-program yang didukung oleh organisasi, yang fokus pada kondisi fisik dan mental karyawan secara keseluruhan.

Dua pendekatan ini menunjukkan bahwa tanggung jawab untuk mengelola stres disamping tanggung jawab atau tugas manajemen, juga menjadi tanggung jawab individu.

2.1.4 Produktivitas Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Karyawan

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan menghadapi tantangan besar terkait manajemen sumber daya manusia yang menjadi kunci utama dalam menjaga produktivitas kerja karyawan. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2020:100) menyatakan bahwa:

Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.

Sementara itu, Sutrisno (2020:100) mengemukakan bahwa: "Produktivitas kerja adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja". Sedarmayanti (2017:341) mengemukakan bahwa "Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa yang biasanya dihitung perjam, perbulan, permesin, dan perfaktor produksi lainnya".

Riyanto dalam Elbandiansyah (2019:250) berpendapat "Produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu". Sedangkan menurut pendapat Sinungan dalam Busro (2018:344), "Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau

sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana”. Schermerharn dalam Busro (2018:98) mengatakan “Produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi dalam menghasilkan output atau hasil kerja dalam suatu periode waktu tertentu. Ini dapat diukur dengan membandingkan jumlah output yang dihasilkan dengan jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Produktivitas kerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab mereka.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan. Sutrisno (2020:103) mengungkapkan ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu:

1. Pelatihan
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan Kemampuan
Fisik Karyawan Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan
Hubungan antara atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain:

1. Motivasi kerja karyawan
2. Pendidikan

3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor – faktor produksi yang memadai
12. Jaminan social
13. Manajemen dan kepemimpinan
14. Kesempatan berprestasi

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti pelatihan, kondisi mental dan fisik karyawan, serta hubungan antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan keterampilan karyawan, sementara kondisi mental dan fisik yang baik juga berperan penting dalam produktivitas. Selain itu, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

2.1.4.3 Indikator Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja tidak hanya tentang hasil yang dicapai, tetapi juga tentang kemampuan karyawan, motivasi, pengembangan diri, dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Menurut Sutrisno (2020:104) diperlukan indikator untuk mengukur produktivitas kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil kerja yang dicapai
Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja

Hal Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu yang lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai
6. Efisiensi
Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Busro (2018:348) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk melaksanakan tugas, yaitu kemampuan seorang karyawan sangat tergantung kepada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.
3. Semangat Kerja, yaitu usaha untuk lebih baik dari hari kemarin.
4. Pengembangan diri, yaitu senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
5. Mutu, yaitu hasil pekerjaan yang menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas dengan keterampilan dan profesionalisme yang tinggi. Selain itu, penting untuk terus meningkatkan hasil kerja yang dicapai serta menjaga semangat kerja yang tinggi. Pengembangan diri juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Selain itu, meningkatkan mutu pekerjaan dan mencapai efisiensi dalam menggunakan sumber daya juga merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh *Sense of Humor* terhadap Stres Kerja

Menurut teori *coping* dari Lazarus dan Folkman (1984), humor termasuk dalam strategi *coping* adaptif yang digunakan individu untuk menghadapi tekanan psikologis. Ketika seseorang menghadapi situasi yang menimbulkan stres, penggunaan humor dapat membantu mengurangi ketegangan emosional, memperbaiki suasana hati, dan membuat individu merasa lebih mampu menghadapi tantangan.

Martin, R.A. (2007) dalam *The Psychology of Humor* menjelaskan bahwa *sense of humor* dapat menjadi alat pertahanan psikologis yang membantu seseorang memandang situasi sulit secara lebih ringan, sehingga tingkat stres yang dirasakan menjadi lebih rendah. Dengan demikian, semakin tinggi *sense of humor* seseorang, maka semakin rendah kemungkinan individu tersebut mengalami stres kerja, karena ia mampu melihat sisi positif dalam situasi yang menekan dan mampu mengelola emosinya dengan lebih baik.

2.2.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan Teori Stres Kerja oleh Ivancevich dan Matteson (1993), stres kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas karyawan. Stres dapat mengganggu konsentrasi, meningkatkan kesalahan kerja, dan menurunkan motivasi serta semangat kerja. Stres kerja yang tidak dikelola akan berdampak negatif terhadap kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, menghambat kreativitas, serta menyebabkan kelelahan baik fisik maupun mental.

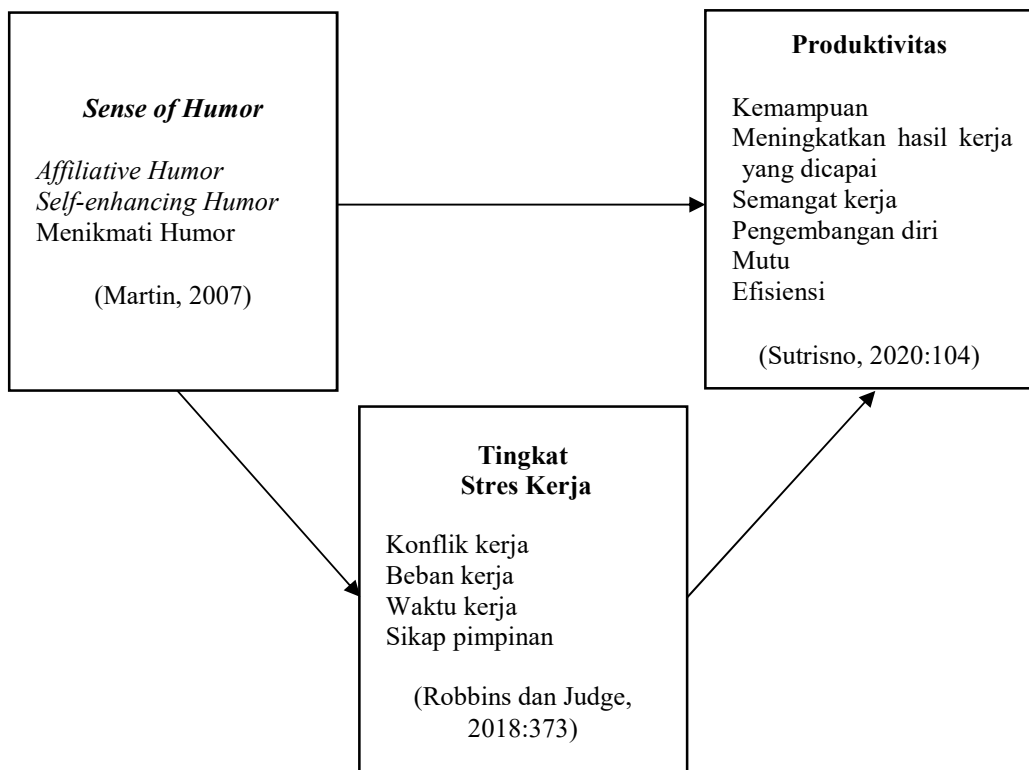
Dengan kata lain, tingkat stres kerja yang tinggi akan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas output pekerjaan.

2.2.3 Pengaruh *Sense of Humor* terhadap Produktivitas Karyawan melalui Stres Kerja

Meskipun hubungan antara *sense of humor* dan produktivitas bersifat tidak langsung, beberapa teori mendukung pengaruh positif humor terhadap kinerja. Menurut Teori Lingkungan Kerja Positif oleh Robbins (2008), suasana kerja yang menyenangkan dan penuh humor dapat meningkatkan kepuasan kerja, membangun hubungan antar rekan kerja, dan memperkuat motivasi. Lingkungan yang dipenuhi dengan humor cenderung menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif.

Penelitian oleh Romero dan Cruthirds (2006) juga menunjukkan bahwa penggunaan humor yang tepat dalam lingkungan kerja dapat mendorong semangat tim, memperkuat keterlibatan karyawan, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, model kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:99), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Berdasarkan hubungan antara variabel dalam kerangka pemikiran, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Sense of humor* berpengaruh terhadap tingkat stres
2. Tingkat stres berpengaruh terhadap produktivitas karyawan
3. *Sense of humor* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan secara tidak langsung melalui tingkat stres.