BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Stres adalah hal yang wajar dialami oleh setiap orang, apalagi dalam hal stres dalam bekerja, tingkat stres dalam bekerja akan berbeda pada setiap orang, untuk itu perlu agar kinerja tidak menurun. Stres juga biasanya berpengaruh terhadap motivasi seseorang dalam bekerja. Penulis tertarik untuk mengetahui mengenai stres yang dapat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sebelum kita mengetahui pengaruh stres, motivasi terhadap kinerja, maka kita harus mengetahui apa itu stres kerja, apa itu motivasi dan bagaimana kinerja karyawan tersebut.

2.1.1 Stres Kerja

Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini (Nimran, 2009:79-80). Di antaranya adalah:

1. Masalah stres adalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.
2. Selain diperngaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karena itu perlu disadari dan di pahami keberadaannya.
3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan

siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.

4. Banyak diantara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
5. Dalam zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini manusia semakin sibuk. Di situ pihak peralatan kerja semakin modern dan effisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan satuan organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini tentu saja akan menuntut energi pegawai yang lebih besar dari yang sudah-sudah. Sebagai akibatnya, pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa.

Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Di dalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengerti pengertian stres secara umum.

2.1.1.1 Konsep Stres

Menurut Charles D, Spielberger (dalam Handoyo, 2001:63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Cary Cooper dan Alison Straw (2005:8-15) mengemukakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu napas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.
2. Perilaku, yaitu perasaaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit berkonsentrasi, sulit berpikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.
3. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebih, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkelan menjadi meledak-ledak.

   Sedangkan gejala stres di tempat kerja, yaitu meliputi:

   a. Kepuasan kerja rendah
   b. Kinerja menurun
   c. Semangat dan energi menjadi hilang
   d. Komunikasi tidak lancar
   e. Pengambilan keputusan jelek
   f. Kreatifitas dan inovasi kurang
   g. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

Semua yang disebut di atas perlu dilihat dalam hubungannya dengan kualitas kerja dan interaksi normal individu sebelumnya.

Menurut Braham (dalam Handoyo; 2001:68), gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut:

1. *Fisik*, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.
2. *Emosional*, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
3. *Intelektual*, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya di penuhi satu pikiran saja.
4. *Interpersonal*, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dnegan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.
5. Dari beberapa uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu

> tuntutan *eksternal* (lingkungan). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Gibson et al (dalam Nani, 2009:9) mengemukakan bahwa stres kerja di konseptualalisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap *stressor*. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebagai sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Luthans (dalam Yulianti, 2000:10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan secara proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapi dapat berbeda. Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk effisiensi di dalam

pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang yang *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja mengakibatkan karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresif, tidak relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab dan sumber munculnya stres atau stres kerja yaitu faktor lingkungan dan faktor personal (Dwiyanti, 2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum faktor tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut(Dwiyanti, 2001:77-79):

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyaknya kasus menunjukan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang

tidak mendapat dukungan (khususnya moril) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman, istri dan semacamnya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari teman sekerjanya (baik itu pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh karena tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan dalam menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan denga hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pertumbuhan keputusan yang menyangkut dirinya.
3. Pelecehan seksual, yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau konotasi berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini di mulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mangajak kencan dan semacamnya sampai dengan yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau pengamatan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tidak kunjung terwujud hanya karena wanita. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada

negara yang warganya (khususnya wanita) mempunyai tingkat kesadaran terhadap persamaan jenis kelamin yang tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya (Baron And Greenberg dalam Margiati,2009:73) .

4. Kondisi lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja fisik ini berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan semacamnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya pengertian termperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Disamping itu, kebisingan juga memberi andil yang tidak kecil terhadap munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 2009:73).
5. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung *neurotis*, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lagi (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peritiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, mengakibatkan seseorang menjadi tidak leluasa dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner dalam Margiati, 2009:73).

6. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraih), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipeA. Sebab, disatu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/penyakit jantung (Minner dalam Margiati, 2009:73).
7. Peritiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan yang tidak diinginkan. Peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Kebanyakan kasus menunjukan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, kemampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron & Greenberg dalam Margiati, 2009:73).

Sedangkan menurut David Storm (dalam Margiati, 2009:73) stres kerja disebabkan:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, tetapi akan menjadi sumber stres bila tugas tidak sebanding dengan kemampuan fisiknya maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Supervisor yang kurang pandai, seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya bekerja dibawah bimbingan sekaligus mempertanggung jawabkan kepada *supervisor*. Jika seorang *supervisor* pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang terbatas. Dengan terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan,mengakibatkan karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas agar sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang perhatian mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberi tugas kepada bawahanya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai, sehingga jika karyawan harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, sedangkan keputusan diserahkan sepenuhnya pada atasan.

5. *Ambiguitas* peran. Agar menghasilkan *performance* yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
6. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusian yang dijunjung tinggi (*altruisme*).
7. *Frustation*. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustasi memang bisa desebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima.
8. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang tidak dilalui atau mutasi dari perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status perusahaannya berada di perusahaan pertama.
9. Konflik peran. Terdapat dua tipe konflik peran yaitu (a) konflik peran *intersender*, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran *intrasender*, koflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-

masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu *alternative*.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Stres Kerja

Menurut Parikh (2005:24) terdapat beberapa jenis stres di tempat kerja, yaitu :

1. *Work overload.*
   Work overload adalah beban kerja yang berlebihan, sering membuat pegawai menjadi tertekan. "*Everyone has experienced work overload at one time or another, overload may be of two different type: quantitative or qualitative having two many things to do or insufficient time qualitative overload on the other hand, occurs when individuals feel that they lack the ability needed to complete their jobs or that performance standards are too high*."
2. *Time pressure.*
   Time pressure adalah tekanan atau desakan waktu untuk memenuhi batas waktu penyelesaian tugas yang sering membuat pegawai menjadi tertekan dan mengalami stres. Pegawai akan bekerja cepat agar dapat menyelesaikan pekerjaannya akibat adanya tekanan atau desakan waktu, sehingga hasil pekerjaannya kurang sempurna dari harapan.
3. *Poor quality of supervision.*
   Poor quality of supervision adalah tekanan yang dirasakan pegawai, biasanya berasal dari buruknya kualitas penyelia atau supervisor dalam memimpin pegawai, misalnya penyelia atau supervisor bergaya otokratis akan dapat menyebabkan stres bagi pegawai.
4. *Insecure political climate.*
   Iklim politik yang kurang baik merupakan suatu kondisi politik dalam organisasi yang tidak baik, mencakup: sulitnya partisipasi pegawai dalam pengembangan kreativitas dan penggunaan kekuatan serta sumber daya lainnya dalam mencapai hasil maksimal. Penyebab lain dari iklim politik yang tidak baik yaitu kurang adanya rasa memiliki, kurangnya konsultasi, kurangnya komunikasi efektif, serta kurangnya disiplin kerja.
5. *Inadequate authority to match responsibilities.*
   Inadequate authority to match responsibilities adalah beban peran yang berhubungan dengan tuntutan akan peran terlalu tinggi atau terlalu rendah, tidak sesuai dengan kedudukan pegawai dalam perusahaan.

6. *Role conflict and ambiguity.*
   Role conflict and ambiguity adalah situasi di mana orang memiliki keinginan untuk mencapai harapan berbeda dan dengan perbedaan harapan tersebut, menyebabkan pegawai tidak tahu apa yang harus dikerjakannya sehingga semua harapan yang ingin diperolehnya tidak terpenuhi.
7. *Differences between company and employee values.*
   Differences between companies and employee values adalah perbedaan yang dirasakan pegawai antara nilai dari badan usaha dengan nilai individunya. Masing–masing perbedaan ini dapat dirasakan sebagai tekanan mental, pada saat pegawai tersebut melakukan tugasnya guna memenuhi kebutuhan nilai badan usaha dengan diri individunya sendiri.
8. *Change of any type. Especially when it is a major or unusual.*
   Change of any type adalah perubahan–perubahan yang terjadi pada badan usaha merupakan penyebab stres umum yang memerlukan penyesuaian diri pegawai, misalnya shift kerja dan transfer kerja.
9. *Frustration.*
   Hal ini merupakan suatu akibat dari dorongan yang terhambat, yang mencegah seseorang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Keadaan akan lebih serius, jika pegawai mengalami frustasi jangka panjang, misalnya: peluang promosi yang terhambat, target kerja yang gagal dicapai, target kerja yang lebih meningkat dari kemampuan. Artinya seseorang akan hidup dengan frustasi hari demi hari, sehingga menyebabkan gangguan emosional yang mempengaruhi pekerjaannya.

2.1.1.4 Indikator Pengukuran Stres Kerja

Untuk untuk memahami indikator pengukuran stres kerja, maka harus melihat stres kerja sebagai interaksi dari beberapa faktor, yaitu stress di pekerjaan sebagai faktor eksternal dan faktor internal seperti karakter dan persepsi dari pegawai. Dengan kata lain, stres kerja tidak semata-mata disebabkan masalah internal sebab reaksi terhadap stimulus akan sangat tergantung pada reaksi subyektif individu masing-masing. Beberapa indikator untuk mengukur stres kerja menurut Cooper (dalam Margiati, 2005:134) adalah kondisi pekerjaan, masalah peran, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karir, dan struktur organisasi.

1. Kondisi pekerjaan.
    a. Lingkungan kerja.

        Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja pegawai.

    b. *Overload*.

        Sebenarnya *overload* ini dapat dibedakan secara kuantitatif dan kualitatif. Dikatakan *overload* secara kuantitatif jika banyaknya pekerjaan yang ditargetkan melebihi kapasitas pegawai tersebut, akibatnya pegawai tersebut mudah lelah dan berada dalam "tegangan tinggi". *Overload* secara kualitatif bila pekerjaan tersebut sangat kompleks dan sulit, sehingga menyita kemampuan teknis dan kognitif pegawai.

    c. *Deprivational stress*.

        Deprivational stress adalah kondisi pekerjaan yang tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi pegawai. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial)

d. Pekerjaan berisiko tinggi.

Ada jenis pekerjaan yang beresiko tinggi, atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, pemadam kebakaran, pekerja tambang, bahkan pekerja *cleaning service* yang biasa menggunakan gondola untuk membersihkan gedung-gedung bertingkat. Pekerjaan-pekerjaan ini sangat berpotensi menimbulkan stress kerja karena mereka setiap saat dihadapkan pada kemungkinan terjadinya kecelakaan.

2. Masalah peran.

Ada sebuah penelitian menarik tentang stres kerja yang menemukan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di perusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stress karena konflik peran. Mereka stress karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen. Kenyataan seperti ini mungkin banyak dialami pekerja di Indonesia, dimana perusahaan atau organisasi tidak mempunyai garis-garis haluan yang jelas, aturan main, visi dan misi yang seringkali tidak dikomunikasikan pada seluruh pegawainya. Akibatnya, sering muncul rasa ketidakpuasan kerja, ketegangan, menurunnya prestasi hingga akhirnya timbul keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Para wanita yang bekerja dikabarkan sebagai pihak yang mengalami stres lebih tinggi dibandingkan dengan pria. Masalahnya, wanita bekerja ini menghadapi konflik peran sebagai wanita karir sekaligus ibu rumah

tangga. Terutama dalam alam kebudayaan Indonesia, wanita sangat dituntut perannya sebagai ibu rumah tangga yang baik dan benar sehingga banyak wanita karir yang merasa bersalah ketika harus bekerja. Perasaan bersalah ditambah dengan tuntutan dari dua sisi, yaitu pekerjaan dan ekonomi rumah tangga, sangat berpotensi menyebabkan wanita bekerja mengalami stres.

3. Hubungan interpersonal.

Hubungan interpersonal adalah kebutuhan akan kerjasama secara timbal balik antara pegawai dengan atasan atau dengan teman sekerja. Makin baik hubungan interpersonal seseorang maka makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya dan makin cermat mempersepsikan tentang orang lain dan diri sendiri, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung antara komunikan.

Titik sentral hubungan interpersonal adalah manusia yang tidak lepas dalam hubungan dan interaksi dengan orang lain. Hubungan interpersonal mempunyai tujuan tertentu, yaitu untuk memelihara harmoni, saling mempengaruhi, mengubah sikap perilaku, dan sebagainya. Hubungan interpersonal dapat memperlancar komunikasi dengan mengembangkan segi-segi positif dari tabiat manusia. Hubungan interpersonal yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah dan minat yang rendah dalam melakukan kerjasama dengan sesama pegawai.

4. Kesempatan pengembangan karir.

   Setiap orang pasti mempunyai harapan-harapan ketika mulai bekerja di suatu perusahaan atau organisasi. Bayangan akan kesuksesan karir, menjadi fokus perhatian dan penantian dari hari ke hari. Namun pada kenyataannya, impian dan cita-cita mereka untuk mencapai prestasi dan karir yang baik seringkali tidak terlaksana. Alasannya bisa bermacam-macam seperti ketidakjelasan sistem pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan, atau karena tidak ada kesempatan lagi untuk naik jabatan.

5. Struktur organisasi.

   Gambaran perusahaan Asia dewasa ini masih diwarnai oleh kurangnya struktur organisasi yang jelas. Salah satu penyebabnya adalah karena perusahaan di Asia termasuk Indonesia, masih banyak yang berbentuk *family business*. Kebanyakan bisnis-bisnis lain di Indonesia yang masih sangat konvensional dan penuh dengan budaya nepotisme, minim akan kejelasan struktur yang menjelaskan jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab. Tidak hanya itu, aturan main yang terlalu kaku atau malah tidak jelas, iklim politik perusahaan yang tidak sehat serta minimnya keterlibatan atasan membuat pegawai jadi stress karena segala sesuatu menjadi tidak jelas.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Melayu, 2001: 140). Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (dalam Mangkunegara, 2005: 93).

William J. Stanton mendefinisikan motivasi "Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas". Sedangkan (Mangkunegara, 2005 : 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Nawawi (2001 : 351), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut menurut Sedarmayanti (2001: 66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya

ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpandang di antara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

Menurut Robbins (2002: 317) motivasi adalah sebagai suatu proses internal yang mengaktifkan, membimbing dan mempertahankan perilaku dalam rentang tertentu. Secara sederhana motivasi adalah apa yang membuat kita berbuat, membuat kita tetap berbuat dan menemukan ke arah mana yang hendak kita perbuat. Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motivasi tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah- laku, dan di dalam perbuatanya itu mempunyai tujuan tertentu.

2.1.2.1 Konsep Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu dorongan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Pemberian motivasi kepada karyawan dapat mempengaruhi aktivitas bagi perusahaan dalam meningkatkan produktifitas kerja. Tumbuhnya motivasi yang terjadi pada diri karyawan menjadi suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolan sumber daya manusia. Untuk keberhasilan

pengelolaan, perlu pemahaman terhadap keinginan karyawan sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka. Dengan adanya pemahaman terhadap karyawan akan menciptakan motivsi kerja yang tinggi. Stres kerja sangat berpengaruh sekali terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan maka daripada itu untuk meningkatkan produktifitas perusahaan harus dapat meminimilasi yang dapat terjadinya stres kerja agar produktifitas dalam perusahaan tidak menurun.

Motivasi yang didefinikan oleh Fillmore H.Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) yaitu bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dalam lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi jika dipandang dari perspektif organisatorisnya memiliki arti sebagai proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi, sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri. Sedangkan jika ditinjau secara umum, motivasi memiliki arti suatu kegiatan dari seorang manajer yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (pegawai) menjadi lebih baik.

Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong/menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Motivasi kerja dari pegawai dapat tumbuh dengan sendirinya atau perlu rangsangan dari pimpinan atau manajernya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

a. Teori Kebutuhan (*Maslow's Model*)

Teori ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang dilihat pada *Maslow's Need Hierarchy*

1. Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan

kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, dan untuk menjadi kreatif.

b. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

M = f(R&C)

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) – primer/sekunder

C = *Consequens* (akibat) – positif/negatif

Motivasi seseorang bekerja bergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti (Aqrep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:3537).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus

individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu:

(a) *Positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif;

(b) *Negative reinforcement* (penguatan *negative*), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus;

(c) *Extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan;

(d) *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

(e) *Reward* adalah penghargaan yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu:

(a) Gaji, keuntungan, liburan;

(b) Kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, symbol (bintang) dan penugasan yang menarik;

Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karyawan harus:

(a) Memenuhi kebutuhan pegawai;

(b) Dibandingkan dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan lain;

(c) Didistribusikan secara wajar dan adil;

(d) Dapat diberikan dalam berbagai bentuk;

(e) Dikaitkan dengan prestasi.

c. Teori Harapan (*Expectacy theory*)

Teori ekspetansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannnya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya".

Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, justru mentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif,

sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Motivasi-Ekspektansi x Instrumen x Valensi (M = E x I x V). hubungan antara mootivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Selain teori ekspektansi di atas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

M = {(E – P)} {(P –O) V}

Penjelasannnya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (Expectation)

P = Prestasi (Performace)

O = Hasil (Outcome)

V = Penilaian (Value)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenai *The Expectacy Model* yang menyatakan:

“Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya”.

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Arep Ishak &Tanjung Hendri, 2003:32-34):

1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit

apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Frederick Herzberg (dalam Sedamaryanti, 2008:233) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disastifier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (*condition intrinsic*) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*)
6. Kemungkinan pengembangan karier (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor *ekstrinsik*, yang meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Donovan dalam Safaria (2004 :82), menjelaskan bahwa ada dua jenis yang mempengaruhi motivasi pada pegawai yaitu meliputi :

1. Internal

   Internal terdiri dari :

   a. Tingkat kecerdasan,
   b. Kepribadian,
   c. Pengalaman kerja,
   d. Jenis kelamin, dan
   e. Usia.

2. Eksternal

   Eksternal terdiri dari :

   a. Hubungan pimpinan dengan bawahan,
   b. Hubungan antar rekan sekerja,
   c. Sistem pembinaan dan pelatihan,
   d. Sistem kesejahteraan, dan

e. Lingkungan fisik tempat kerja.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2007:233-239) yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Gaji (*salary*).

   Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

   a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
   b. Ketepatan pembayaran gaji.
   c. Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
   d. Selalu ditinjau kembali.
   e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
   f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
   g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2. Supervisi.

   Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. *Supervisor* mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*).

3. Kebijakan dan Administrasi.

   Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai. Melalui

partisipasi, para pegawai akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreaktivitas untuk memecahkan persoalan.

4. Hubungan kerja.

   Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai "*sounding board*" terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi kerja.

   Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu

bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu sendiri.

   Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg 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 hasil *performace* yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerkayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

7. Peluang untuk maju.

   Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang

tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, *skill* yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

   Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan

pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

9. Keberhasilan (*achievement*).

   Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Sesorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung jawab.

    Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang

mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.3 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

2.1.3.1 Konsep Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2001:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah *"succesfull role achievement"* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2001:46-47). Berdasarkan batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 2009:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama perioode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 2001:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang

produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berpenampilan rendah.

2.1.3.2 Metode Penilaian Kinerja

Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 2008:21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat dinilai. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhiir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen lapangan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di-*review*,

perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method.*
6. Metode *ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading*. Penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Lebih lanjut Bernardin dan Russell (2003: 383) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai sebagai berikut:

a. ***Quality****: The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
b. ***Quantity****: The amoung produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number completed activity cycles.*
c. ***Timelines****: The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoint of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*
d. ***Cost effectiveness****: The degree to which the use of the organization's resources (e. g. human monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance or use of resource.*
e. ***Need for supevision****: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
f. ***interpersonal impact****: The degree to which a performer promoted feeling of self esteem, goodwill, and cooperation, among coworker and subordinates.*

2.1.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 2009:435) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

   Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

   Evalluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

   Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

   Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

   Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*.

   Prestasi kerjaa yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

   Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dari sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

   Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

   Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

    Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah

pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 2001:49), yaitu: individu dan situasi kerja. Menurut Gibson et al (dalam Srimulyo, 2009:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
    a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
    b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
    c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
    a. Sumber daya
    b. Kepemimpinan
    c. Imbalan
    d. Struktur
    e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
    a. Persepsi
    b. Sikap
    c. Kepribadian
    d. Belajar
    e. Motivasi

2.1.3.6 Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2007:18-19) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

"Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)."

Sedangkan Agus Dharma (2003:355) mengatakan bahwa :

"Hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan."

2.1.3.7 Indikator Kinerja

Kriteria Bernandin dan Russell sebagaimana dikutip oleh Gomes (2003 : 135) merupakan kriteria yang akan penulis jadikan indikator pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini yang bahwa indikator pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapanya.
3. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.1.3.8 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
			Persamaan	Perbedaan	
1	Misran (2009)	"Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas dan Etos Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Kinerja Pegawai"	Sama-sama meneliti tentang kinerja pegawai	Jenis penelitian yang dipergunakan adalah metode deskriptif dengan teknik survei dan metode verifikatif.	1. Kepuasan Kerja , Loyalitas dan Etos Kerja Pegawai berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. 2. Kepuasan Kerja melalui Loyalitas berpengaruh secara tidak langsung terhadapKinerja Karyawan Loyalitas melalui Etos Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai.
2	Irawan Suntoro (2009)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Dosen "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi	Sama-sama meneliti tentang motivasi dan kinerja pegawai	Penelitian kuantitatif dengan teknik analisa data regresi berganda.	1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. 2. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. 3. Kepuasan kerja meimiliki

		Kerja terhadap Kinerja Dosen FKIP Universitas Lampung"			pengaruh langsung ter-hadap kinerja. 4. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung ter-hadap kinerja.
3	Hartila wati (2008)	"Pengaruh Kepemimpin an Transformasi onal terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Lampung"	Sama-sama meneliti kinerja pegawai	Penelitian deskriptif, desain studi evaluasi /analisa kerja, Pengumpulan data dengan observasi sistematis dan wawancara mendalam.	1. Idealisme pemimpin berpengaruh negatif ter-hadap kinerja pegawai. Pengaruh negatif ter-sebut lebih disebabkan kurangya ketegasan pemimpin dalam mem-berikan informasi mengenai prosedur kerja secara jelas dan me-nyeluruh. 2. Kepemimpin an transformasi-onal berupa variabel motivasi ins-pirasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yaitu dengan indikator

					yang paling dominan adalah pemimpin cukup baik dalam memberikan motivasi dan pengarahan berkaitan dengan pekerjaan. 3. Variabel stimulasi intelektual berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan transformasional berupa stimulasi intelektual ditingkatkan maka kinerja pegawai dapat diprediksi mengalami penurunan. 4. Variabel Konsiderasi individual berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di LPMP Lampung, di

					mana pengaruh tersebut didominasi oleh tindakan tegas pimpinan apabila pegawai melakukan pelanggaran.
4	Parwanto dan Wahyudin (2008)	”Pengaruh faktor-faktor kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai”	Sama-sama meneliti kinerja pegawai	Penelitian kuantitatif dengan teknik analisa data regresi berganda. Pengumpulan data dilakukan dengan cara dengan observasi, kuesioner dan studi dokumentasi.	1. Faktor kepuasan karyawan, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. 2. Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan pegawai yang mempunyai pengaruh paling dominan besar dibandingkan variabel lain terhadap kinerja. 3. Faktor kepuasan karyawan, gaji, kepemimpinan, dan sikap

					rekan sekerja dapat menjelaskan variasi kinerja pegawai. Seberapa 99,5% sedang sisanya 0,5% dijelaskan oleh faktor kepuasan lain di luar model.
5	Tampubolon (2007)	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001".	Sama-sama meneliti kinerja pegawai	Suatu studi dekriptif kuantitatif dengan metode pengumpulan data utama kuesioner.	1. Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap pening-katan kinerja pegawai. 2. Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan untuk dijadikan indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai. 3. Secara simultan faktor gaya

					kepemimpinan dan faktor etos kerja mem-berikan kontribusi yang sangat besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kerja pegawai.
6	Anwar Prabu (2006)	"Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim"	Sama-sama meneliti motivasi.	Penelitinan deskriptif kualitatif dengan wawancara.	1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja peg-awai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. 2. Lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, dan kebutuhan, cukup berpengaruh

					ter-hadap kepuasan kerja pegawai BKKBN Kabu-paten Muara Enim yaitu Seberapa 50,7% se-dangkan sisanya yaitu Seberapa 49,3% di-pengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti. Hal ini erat kaitannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh responden. 3. Secara parsial variabel kebutuhan memiliki pe-ngaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan variabel lingkungan kerja dan tingkat pen-didikan memiliki pe-

					ngaruh tidak bermakna terhadap kepuasan pegawai.
7	Usman Bashir and Muhamad Ismail Ramay (2010)	"*Impact Of Stress on Employees Job Perpormance A Study On Banking Sector Of Pakistan*"	Sama-sama meneliti Stres kerja dan dampaknya kinerja pegawa	penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan menggunakan pengumpulan data observasi, dan kuesioner dan pengolahan metode analisa regresi.	4. Stres kerja memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan yang pada saat stress itu terjadi efek kinerja karyawan negatif 5. Pekerjaan dari 52,7 dipengaruhi oleh korelasi negatif stress kerja 1. Dampak stress kerja terhadap kinerja adalah 27,8 dan memiliki hubungan stress kerja dengan kinerja karyawan.
8	Hammed T,Ayo (2009)	"*Influence Of Work motivation, leadership effectivinessand time management on employees' performance*	Sama-sama meneliti motivasi dan efektivitas kepemimpinan dan kinerja pegawai	penelitian ini oleh 300 peserta melalui *stratified random sampling*, data statistik menggunakan metode	1. Effectivitas kepemimpin-an adalah kontributor yang paling ampuh dalam peningkatan kinerja karyawan. 2. Motivasi

		in same selected in Ibadan, Oyo State, Nigeria"		regresi berganda dan korelasi matriks.	mengikuti yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan 3. Manajemen sebagai penyumbang untuk peningkatan kinerja karyawan
9	Nilufar ahsan, Zaini Abdulah ,David yong Gun Fie, dan Syed Shah Alam (2009)	*A Study Of Job Satisfaction among university staff in malaysia: empirical study*	Sama-sama meneliti tentang stres kerja terhadap kepuasan kerja	Penelitian menggunakan instrumen kuesioner dengan metode analisa *cross section* dengan analisa deskritif dan analisa regresi.	1.berdasarkan perhitungan *croacbah'alpha* dari hasil penelitian lebih tinggi dari 0.6 yang berarti tingkat stres terhadap kepuasan cukup tinggi. 2.program penilaian Konstan dan apresiasi harus diberikan untuk memulihkan dan memotivasi para karyawan, Motivasi adalah faktor kunci juga dalam mempengaruhi stres kerja antara karyawan 3. stress kerja dapat menurunkan kepuasan kerja dan menurunkan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kehidupan manusia saat ini sangat membutuhkan motivasi untuk berkembang, motivasi untuk dapat mengembangkan diri dalam setiap perkembangan kehidupan terutama di dunia kerja. Maka setiap pekerja membutuhkan suatu motivasi agar kinerja terhadap perusahaan baik.

Motivasi merupakan suatu dorongan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Pemberian motivasi kepada karyawan dapat mempengaruhi aktivitas bagi perusahaan dalam meningkatkan produktifitas kerja. Tumbuhnya motivasi yang terjadi pada diri karyawan merupakan suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolan sumber daya manusia. Untuk keberhasilan pengelolaan, perlu pamahaman terhadap keinginan karyawan sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka. Dengan adanya pemahaman terhadap karyawan akan dapat menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan maka daripada itu untuk meningkatkan produktifitas perusahaan harus dapat meminimalisasi terjadinya stres kerja agar produktifitas dalam perusahaan tidak menurun.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H.Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dalam lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan definisi motivasi kerja sebagai

kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi jika dipandang dari perspektif organisatorisnya memiliki arti sebagai proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi, sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri. Sedangkan jika ditinjau secara umum, motivasi memiliki arti sebagai suatu kegiatan dari seorang manajer yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (pegawai) menjadi lebih baik.

Motivasi merupakan hal yang penting, karena dengan motivasi akan dapat mendorong/menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu lebih bersemangat, khususnya yang menyangkut motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Motivasi kerja dari pegawai dapat tumbuh dengan sendirinya atau perlu rangsangan dari pimpinan atau manajernya. Karena itulah terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang-orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula.

2.2.1 Keterkaitan Antara Stres Kerja Dengan Motivasi kerja

Gibson et al dalam Praptini Yulianti (2000:9) mengemukakan bahwa stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai *Stimulus*, stress sebagai respon dan stres sebagai *stimulus*-respon. Stress sebagai

stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi *stimulus* memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stressor yang bermuara pada timbulnya motivasi. Pendekatan ini memandang stress sebagai konsekuensi dari interaksi antara *stimulus* lingkungan dengan respon individu. Pendekatan *stimulus*-respon mendefinisikan stress sebagai konsekuensi dari interaksi antara *stimulus* lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebagai sebuah *stimulus* atau respon, melainkan stres juga merupakan hasil interaksi unik antara kondisi *stimulus* lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi organisasi. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan organisasi diharapkan akan memotivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stres akan menunjuknya perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stres. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres *(flight)* atau *freeze* (berdiam diri). Dalam kehidupan sehari-hari reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres.

Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain (Margiati, 2005: 78-79) : (a) bekerja melewati batas kemampuan, (b) keterlambatan masuk kerja yang sering , (c) ketidakhadiran,

(d) kesulitan membuat keputusan, (e) kesalahan yang sembrono, (f) kelalaian menyelesaikan pekerjaan, (g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri, (h) kesulitan berhubungan dengan orang lain, (i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, (j) Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekana darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh suatu yang menyenangkan atau suatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox (dalam Handoyo, 2001:67-68) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu:

1. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
2. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik dirumah, ditempat kerja atau dijalan.
3. Pengaruh kognetif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman.
4. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

2.2.2 Keterkaitan Antara Motivasi kerja Dengan Kinerja

Definisi motivasi menurut William J. Stanton, “Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”. Sedangkan (Mangkunegara, 2005 : 68), mengatakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.2.3 Keterkaitan Antara Stres kerja Dengan Kinerja

Masalah stres kerja di dalam organisasi menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi *nerveous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stress kerja pekerja mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu kinerja mereka, seperti: mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerjasama, perasaan tidak mampu terlibat.

Menurut Suprihanto, dkk (2003:64), hubungan stres dengan kinerja tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan kinerja yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang manajer (pemimpin) tekanan-tekanan yang diberikan kepada seseorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan tersebul frustasi

dan dapat menurunkan kinerjanya, sebaiknya stres yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tersebut tidak bermotivasi untuk berkinerja baik.

Menurut Rose (dalam jurnal Usman Basher & Muhamad Ismail Ramay, 2010:123), karyawan memiliki kecenderungan tingkat stres yang tinggi tentang waktu, bekerja berjam-jam lebih lama yang akan mengurani dorongan karyawan untuk melakukan yang lebih baik, stress di lingkungan kerja mengurangi niat karyawan untuk melakukan lebih baik dalam meningkatkan pekerjaan, jika stress meningkat kecenderungan karyawan untuk bekerja dengan baik menurun. Tapi stres diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan tingkat tertentu.

Randall Schuller (dalam Rini, 2002:3) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap orgnanisasi. Menurut peneliti ini, stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunkan tingkat produktivitas
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan organisasi. Kerugian finansial yang dialami organisasi karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

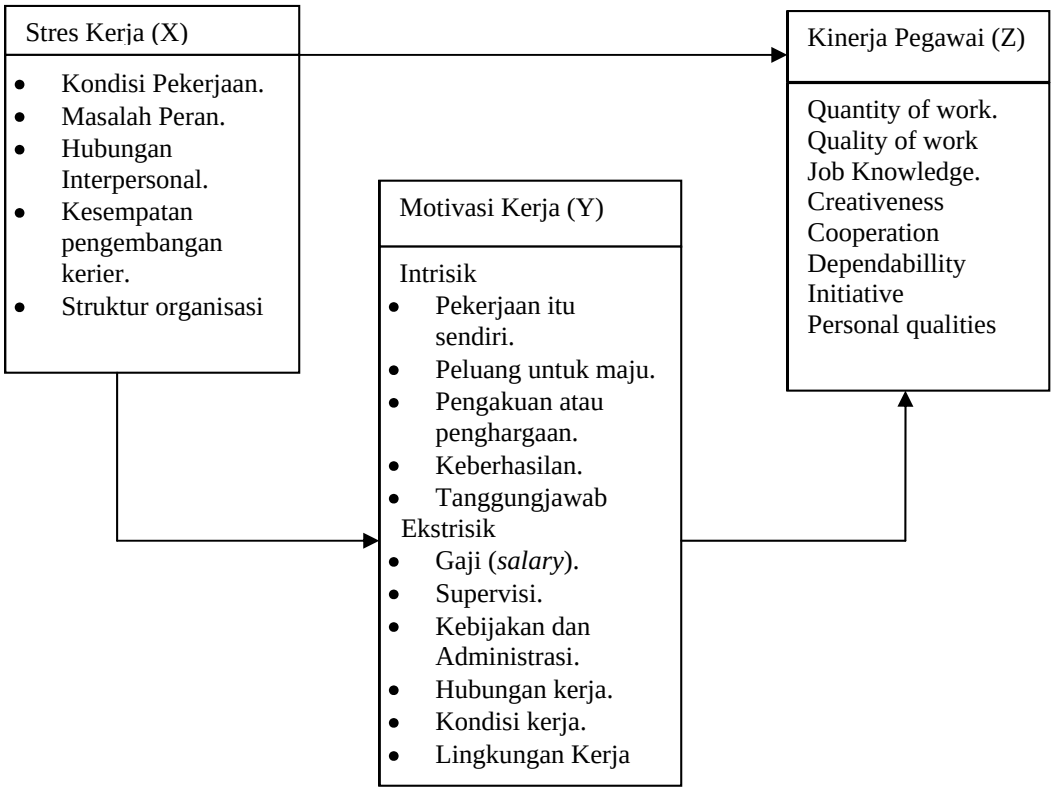
Stres diperlulan untuk menghasilkan prestasi (kinerja) yang tinggi, semakin tinggi dorongan untuk berprestasi maka semakin tinggi juga produktifitas dan efektifitas demikian sebaliknya, sres menumbuhkan efek yang negative bagi kinerja.

2.2.4 Keterkaitan Antara Stres kerja, motivasi kerja dan Kinerja

Menurut Suprihanto, dkk (2003:64), hubungan motivasi, prestasi (kinerja), dan stress tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang manajer (pimpinan) tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan tersebut frustasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stress yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi.

Motivasi adalah faktor kunci dalam mempengaruhi stress kerja antara karyawan,karyawan yang bermotivasi tinggi akan lebih bahagia dan lebih bersedia bekerja untuk organisasi. menurut Nilufar Ahsan, dkk (2009:128) Motivasi tinggi akan menurunkan tingkat stress sehingga dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.5 Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

2.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, landasan teori dan kerangka pemikiran, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh stres kerja secara partial terhadap Motivasi kerja di PT. BPR Syariah PNM Al'Masoem.

H2 : Ada pengaruh motivasi kerja secara partial terhadap kinerja karyawan PT. BPR Syariah PNM Al'Masoem.

H3 : Ada pengaruh stres kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Syariah PNM Al'Masoem.