BAB II

KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Motivasi

Setiap orang yang bekerja pasti memiliki motivasi – motivasi tersendiri, untuk memotivasi karyawan, perusahaan harus mengerti apa yang menjadi motivasi bagi karyawan agar mau bekerja. Karena setiap karyawan bekerja pasti untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhannya.

Motivasi merupakan salah satu bagian penting dalam diri setiap karyawan dan dapat menaikkan tingkat semangat kerja pada karyawan, terutama untuk memotivasi setiap karyawan untuk dapat bekerja lebih giat lagi. Dengan adanya motivasi karyawan maka akan memberi efek semangat yang lebih bagi karyawan untuk menjalakan tuntutan – tuntutan perusahaan dan menjalankan aktifitas – aktifitasnya.

Agar karyawan terus termotivasi lebih tinggi lagi, perusahaan harus memberikan motivasi yang tinggi, dan agar karyawan tersebut bisa bekerja lebih baik lagi bagi perusahaan. Menurut **Ulbert Silalahi (2007:341)** "Motivasi adalah Sebagai dorongan diri dalam individu berdasarkan dimana ia berusaha dan berprilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhannya". Meskipun motivasi merupakan dorongan dari diri sendiri, tak ada salahnya jika perusahaan memberikan dorongan motivasi yang lebih agar karyawan lebih termotivasi lagi untuk bekerja lebih giat.Namun setiap orang pasti punya motivasi – motivasi yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkannya dan perusahaan pun

ingin mendapatkan kinerja yang maksimal dari setiap karyawannya agar tujuan – tujuan dari perusahaan dapat segera tercapai. Seperti yang di katakan oleh seorang pakar yaitu **Malayu S.P. Hasibuan (2005:146)** Tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

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

Setelah pemberian motivasi yang diberikan kepada para karyawan oleh para atasan maka hasil dari motivasi tersebut kembali lagi kepada setiap karyawan, karena motivasi tersebut yang akan merasakannya adalah karyawan itu sendiri. Dalam kenyataannya, pemberian motivasi sangatlah penting karena akan memberikan semangat yang lebih bagi karyawan agar bekerja lebih baik lagi bagi perusahaan.

2.1.1.1Pengertian Motivasi

Pemberian motivasi adalah salah satu bentuk pemberian semangat secara non – fisik dari perusahaan untuk karyawannya agar mampu memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Dengan kinerja yang baik dari para karyawan maka tujuan dari perusahaan akan lebih cepat tercapai dan perusahaan akan mendapat keuntungan yang lebih.

Motivasi berasal dari kata Latin Movere yang mempunyai arti dorongan atau menggerakan.Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukan pada sumberdaya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya.Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut **Robbins (2001:166)** definisi dari motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian sebagai-mana dikutip oleh Soleh **Purnomo (2004:36)** menyatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut **Sedarmayanti (2001:66)** mengemukakan bahwa 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 diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

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 Chung dan Megginson yang dikutip oleh **Faustino Cardoso Gomes (2002:177)**, menerangkan bahwa motivasi adalah tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan perfoman pekerjaan.

Sedangkan menurut **T. Hani Handoko (2003:252)** mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2005:143)** ”Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

2.1.1.2 Tujuan Motivasi

Gouzali Saydam (2005:328) beliau berpendapat bahwa : Tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

a) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
c) Meningkatkan disiplin kerja.
d) Meningkatkan prestasi kerja.
e) Mempertinggi moral kerja karyawan.
f) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
g) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
h) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.1.1.3 Jenis – Jenis Motivasi

Malayu S.P Hasibuan (2005:150) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

   Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

   Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.1.4 Metode Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2005:149), mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

   Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

   Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

2.1.1.5 Proses Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2005:151), Mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

   Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

   Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

   Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

   Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

   Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

6. *Team Work*

   Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.1.6 Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Anwar P. Mangkunegara (2007:100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

   Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi.

   Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Pengakui Andil Bawahan

   Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

   Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin

5. Prinsip Memberi Perhatian

   Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekrja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2 Stres Kerja

Stres kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi turun nya kinerja dari karyawan. Bila stres kerja meningkat maka akan ada pengaruh yang akan di alami oleh perusahaan, umumnya turunnya kualitas dari perusahaan tersebut. Tak bisa di hindari, stres kerja pasti selalu ada dimanapun, jadi perusahaan harus bisa meminimalisir segala stres kerja yang terjadi agar tidak ada perngaruh nya terhadap perusahaan.

Stres kerja juga merupakan bagian di siklus kerja yang pasti di alami oleh setiap karyawan, namun itu kembali tergantung ke karyawan tersebut bisa meminimalisir nya atau tidak.

Menurut **Robbins (2006),** mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Lalu menurut Menurut Anwar (1993:93) Stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya.

2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut **Pandji Anoraga (2001:108)**, stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkunganya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Gibson (1996) mendefinisikan stres adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan–perbedaan individual dan/atau proses–proses

psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikilogis fisik berlebihan kepada seseorang

Luthans (dalam **Yulianti, 2000:10**) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan Hngkungan, 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 menghadapinya dapat berbeda.

Baron & Greenberg (dalam **Margiati, 1999:71**), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya.

Landy (dalam **Margiati, 1999:71**) memahami stres kerja sebagai ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya.

Robbin(2001:75) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

2.1.2.2 Kategori Stres Kerja

Menurut Phillip L (dikutip **Jacinta, 2002),** seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja bila:

1. Urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja.
2. Mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu.
3. Oleh karenanya diperlukan kerjasama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stres tersebut

Menurut Robbin, secara umum orang yang mengalami stres kerja akan menunjukan gejala – gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu :

1. Physiological memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, timbulnya sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.
2. Psychological memiliki indikator yaitu: terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, kebosanan dan sering menunda pekerjaan.
3. Behavior memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan,

meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah dan susah tidur.

2.1.2.3 Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut (**Robbin, 2003, pp. 794-798**) penyebab stres itu ada 3 faktor yaitu:

1. Faktor Lingkungan.

Ada beberapa faktor yang mendukung faktor lingkungan. Yaitu:

1. Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
2. Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka.Kejadian semacam ini dapat membuat orang merasa tidak nyaman.Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.
3. Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka hotel pun menambah peralatan baru atau membuat sistem baru.Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.
4. Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa

penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres.

2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres.Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan.Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya. Yaitu:

1. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
2. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu.

   Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujukkan atau dipuaskan.Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.

3. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.

   Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

4. Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres.Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan.Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya. Yaitu:

1. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
2. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu.

Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujukkan atau dipuaskan.Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.

3. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.

   Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

4. Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut **Hakim (2006)** mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan

dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Dari tulisan di atas kita dapat mengetahui bagaimana cara menilai kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, yang di kaitkan adalah dari nilai , waktu dan dimana standar individu itu bekerja.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003,223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya

Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Sedangkan Suprihanto (dalam **Srimulyo,1999:33**) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut **Rivai dan Basri (2005)** pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut **Bambang Guritno dan Waridin (2005)** kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut **Mahsun (2006)**, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : menurut **Sustermeister(1999)** terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap keperibadian kondisi fisik, dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Faktor-faktor kinerja menurut **Armstrong (1998: 16-17)** adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (personal factors). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain - lain.
2. Faktor kepemimpinan (leadership factors). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (team factors). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor sistem (system factors). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (contextual/situational factors). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.3.3 Fungsi Penilaian Kinerja

Menurut **Cummings dan Schwab (1973: 4)**, penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi summative atau evaluative. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.
2. Fungsi formative. Fungsi formative berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Stewart dan Stewart (1977: 5) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:

1. Memberikan feedback bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
2. Management by Objective. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. Salary review. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. Career counselling. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat.
5. Succession planning. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat

mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian

7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

2.1.3.4 Pengukuran Kinerja

Menurut **Cascio (2003: 336-337),** kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance).* Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (acceptability). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (practicality). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Menurut Muljadi (2006) cara pengukuran kinerja Terdiri dari :

1. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
2. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang diharapkan.
3. Membadingkan kinerja nyata dengan standar kinerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Motivasi adalah suatu dorongan yang bisa di bangun oleh orang itu sendiri atau dapat diberikan oleh orang lain agar dapat menambah tingkat semangat dari orang tersebut. Pengaruh motivasi bagi seseorang cukuplah besar karena bila seseorang memiliki tingkat motivasi yang tinggi, maka kemauan untuk menjadi lebih baik lagi.

Pada dasarnya setiap orang pasti memiliki motivasi, namun tingkat motivasi itulah yang mempengaruhi tingkat kmauan dari orang itu sendiri. Misalnya seseorang bekerja pada suatu perusahaan, laluia pasti memiliki motivasi atau tujuan yang ingin dia capai dalam perusahaan tersebut, tujuan itulah yang dijadikan pemotivasi bagi orang tersebut untuk menjadikan kehidupannya yang lebih baik.

Pemberian motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya untuk menjadi lebih baik. Itu akan menambah daya semangatnya untuk bekerja lebih baik untuk memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan

Stres kerja adalah keadaan yang di alami oleh karyawan yang di akibatkan oleh mulai jenuhnya pekerja tersebut dengan keadaan disekitarnya.Misalnya mulai jenuh dengan riutinitas pekerjaan yang bersifat monoton yang tidak memberikan tantangan atau malah membebani kepada karyawan tersebut, lalu keadaan lingkungan kerja yang tidak kondusif.Misalnya dengan adanya lingkungan kerja yang berkelompok – kelompok atau yang mengucilkan seorang yang merasa di kucilkan dengan lingkungan kerjanya.

Selanjutnya yang bisa menyebabkan stres kerja adalah faktor –faktor lingkungan luar yang di bawa dalam pekerjaan di kantor. Misalnya masalah – masalah yang ada dalam rumah tangga di bawa kedalam pekerjaan yang mengakibatkan turunnya kinerja dari karyawan tersebut, lalu menurunnya tingkat absensi yang sangat berpengaruh pada jumlah pekerja yang mengakibatkan turunnya kualitas kerja dari karyawan tersebut. Lalu belum lagi faktor yang lain, misalnya teknologi yang semakin berkembang pesat namun disalah gunakan oleh sekelompok pekerja yang akhirnya mengakibatkan kualitas pekerja yang menurun dan sedikit demi sedikit mulai menimbulkan stres – stres yang megakibatkan turunnya kinerja dari karyawan tersebut.

Maka dari itulah stres kerja harus di minimalisir seminimal mungkin agar tidak mengakibatkan hal yang berdampak negatif bagi perusahaan.Memang tidak

mudah untuk meminimalisir stres yang di alami oleh para pekerja karena stres bisa datang kapan saja dan datang tidak di duga – duga dan mengganggu kinerja dari perusahaan.

Kinerja karyawan adalah kemampuan yang di miliki oleh karyawan seperti pengetahuan, usaha dan kapasitas untuk membuat hasil bagi perusahaan.Setelah hasil yang telah dimiliki lalu di bandingkan dengan harapan atau rencana yang sudah di siapkan.Bila lebih baik maka kinerja yang dilakukan sudah memenuhi target, tapi bila belum maka kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut masih di bawah standar yang di tetapkan oleh perusahaan.

Agar kinerja dapat maksimal, setiap karyawan harus mempersiapkan dirinya untuk menghadapi tantangan – tantangan yang di berikan oleh perusahaan. Karyawan. Perusahaan juga mampu memberikan fasilitas – fasilitas untuk karyawannya untuk meningkatkan kualitas kerjanya contohnya dengan memberikan beasiswa agar dapat menambah pendidikannya dengan kuliah dengan tingkat yang lebih tinggi, melakukan seminar – seminar yang dapat menambah pengetahuan untuk para karyawannya.lalu dengan cara yang lain – lagi agar menambah pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

2.3.4 Penilitian Terdahulu

Berikut adalah perbandingan antara peneliti sekarang dam peneliti tedahulu dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Skema Pemikiran

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	**EKO WAHYU HIDAYAT (2010)**	Pengaruh dimensi motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Dunkindo Lestari Cabang Medan	Secara simultan dimensi motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status, serta kebutuhan aktualisasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini meneliti variabel motivasi dan kinerja karyawan	Pada penelitian ini tidak meneliti variable stres kerja

2.	**Rossnely Rusdy dan Dian Septiani (2008)**	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian redaksi surat kabar harian umum Lampung Post	bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kerja yangyang terdiri atas konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.	Pada penelitian ini peneliti mengambil variabel stres kerja	Penelti di sini tidak meneliti variabel motivasi
3.	**Musafir (2007)**	Pengaruh Kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pemerintah provinsi gorontalo	Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap "kinerja pegawai"	Peneliti sama sama meneliti variabel motivasi dan kinerja karyawan	Peneliti tidak meneliti variabel stres kerja
4.	**Rosnelly Roesdi (2008)**	Pengaruh gaji, gaji tambahan dan upah tambahan terhadap motivasi pekerja pada PT. Perkebunan Nusantara VII Bandar lampung	Terdapat pengaruh yang signifikan upah tambahan terhadap motivasi kerja karyawan.	Peneliti sama sama meneliti variable motivasi	Peneliti tidak meneliti variabel tentang kinerja karyawan dan stres kerja.
5.	**Nelly Maritini Dan Dadan Ahmad Fadly (2010)**	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Struktural Universitas Singaperbangsa Karawang	Terdapat pengaruh yang signifikan dari stress kerja terhadap moivasi	Peneliti sama – sama meneliti variabel motivasi dan stress kerja.	

2.3 Keterkaitan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sangat berpengaruh. Karena bila motivasi tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang akan maksimal juga. Pada umumnya karyawan karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki kinerja yang baik juga.

Menurut **Eko Wahyu Hidayat(2010:271)** Secara simultan dimensi motivasi yang terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status, serta kebutuhan aktualisasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kenyataanya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan sangat berpengaruh.Karena bila tingkat stres kerja yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang menurun.

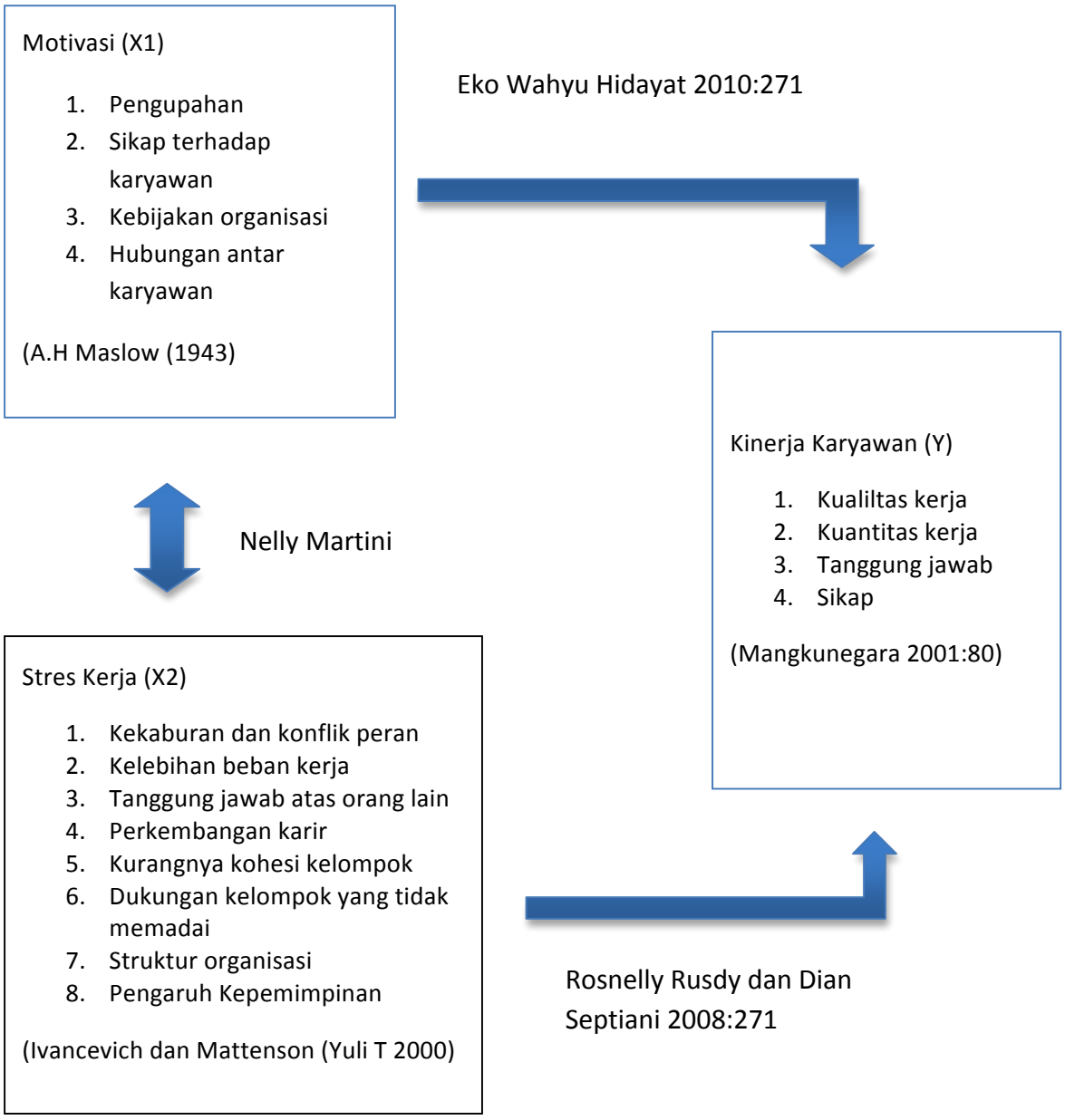
Menurut **Rosnelly Rusdi dan Dian Septiani (2008:271)** berdasarkan pembahasan kuantitatif dan kualitatif bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kerja yang terdiri atas konflik kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Motivasi Dan Stres Kerja

Dalam kenyataan Motivas mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karywan karena bila motivasi kerja menurun besar kemungkinan tingkat stress kerja akan meningkat.

Menururut Nelly Maritini Dan Dadan Ahmad Fadly,berdasarkan oembahasan kunatitatif dan kualitatif bahawa ada pengaruh dari stress kerja yang mengakibatkan turunya motivasi

2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut **Sugiyono(2007:93),** hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap yang diberikan, baru didasarkan pada teori yang relevan bukan di dasarkan pada faktor – faktor empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Sedangkan menurut **Umi Narimawati (2010:7)** hipotesis adalah asumsi atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya dalam suatu analisi statistik.

Berdasarkan landasan pemikiran teoritis dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penilitan ini adalah sebagai berikut :

H1 : Motivasi pada PT. Indonesia Motor Bandung masih belum maksimal.

H2 : Stres kerja pada PT. Indonesia Motor Bandung masih cukup tinggi.

H3 : Kinerja karyawan dari PT. Indonesia Motor Bandung masih belum maksimal

H4 : Motivasi berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Motor Bandung.

H5 : Stres kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Motor Bandung.

H6 : Terdapat hubungan motivasi dan stress kerja karyawan PT. Indonesia Motor Bandung.