

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kinicki dan Kreitner (2014) kinerja adalah siklus berkelanjutan dari peningkatan kinerja dengan penentuan tujuan, umpan balik dan pelatihan, serta penghargaan dan penguatan positif. Kinerja menurut Widodo (2015) yaitu bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Fahmi (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Kinerja yang juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya Mangkunegara (2013). Dan menurut Bangun (2012) dalam Wijaya (2015) mengatakan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

1.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja menurut Davis (1964) dalam Mangkunegara (2013), antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini dikenal sebagai *The Right Man in The Right Place, The Right Man on The Right Job* (pegawai ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi

mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Motif berprestasi merupakan salah satu sebagai suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

Faktor untuk meningkatkan Kinerja Individu menurut Kinicki (2014) diantaranya:

- a. Faktor yang berasal dari individu, antara lain:
 - Sifat personal / karakteristik
 - Kemampuan / keterampilan
 - Pengetahuan kerja
 - Motivasi
- b. Faktor yang berasal dari perusahaan / kelompok kerja / tim
 - Budaya perusahaan
 - Rancangan kerja
 - Kualitas supervisi

Dari kedua faktor tersebut diharapkan mendapatkan hasil yang diinginkan, seperti:

- a. Usaha yang gigih
- b. Pembelajaran / pertumbuhan pribadi
- c. Kinerja pekerjaan yang meningkat
- d. Kepuasan kerja

Pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak tergantung dari kesadaran pimpinan. Pada umumnya terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, Widodo (2015) yaitu:

- a. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
- b. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.
- c. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- d. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- e. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

- f. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- g. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan “Mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Menurut Widodo (2014) terdapat pula faktor-faktor lingkungan yang sering timbul masalah dalam kinerja, antara lain:

- a. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
- b. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
- c. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
- d. Sulitnya mendapatkan bahan-bahan.
- e. Tidak cukupnya dana.
- f. Kurang kerjasama atau komunikasi antar karyawan.
- g. Tidak memadainya pelatihan.
- h. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
- i. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyak gangguan, dan lain-lain.

Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bangun (2012) dalam Andreani (2015) adalah:

- a. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
- d. Kehadiran pada hari dan jam kerja
- e. Dan kemampuan kerjasama

2. Stres Kerja

2.1. Pengertian Stres Kerja

Stres didefinisikan sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada orang tersebut, Moorhead dan Griffin (2013). Stres menurut Mangkunegara (2013) adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Sedangkan menurut Fahmi (2014) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya.

Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang, Luthans (1992) dalam Ramly, dkk (2014). Hasibuan (2016)

mengatakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang dialami seseorang yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.

Dari definisi diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa Stres adalah suatu kondisi dimana seseorang yang mengalami tekanan dari dalam maupun luar yang berdampak pada pekerjaan, dan kondisi kesehatan seseorang.

2.2. Jenis Stres

Terdapat dua jenis Stres menurut Griffin (2013), yaitu:

- a. *Eustress*, adalah stres yang menyenangkan yang menyertai kejadian-kejadian positif.
- b. *Distress*, adalah stres yang tidak menyenangkan yang disertai kejadian-kejadian negatif.

2.3. Faktor Penyebab Stres Kerja

Moorhead dan Griffin (2013) juga mengatakan ada dua kategori besar penyebab stres, yaitu Stressor Organisasi dan Stressor Kehidupan.

- a. Stressor Organisasi adalah berbagai faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan stres. Dalam stressor terdapat empat rangkaian stressor, antara lain:

- 1) Tuntutan Tugas yaitu stressor yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang, antara lain:

- Pekerjaan

- Keamanan
- Kelebihan beban

2) Tuntutan Fisik adalah stressor yang berhubungan dengan situasi fisik pekerjaan, seperti:

- Kecukupan temperatur
- Desain kantor

3) Tuntutan Peran adalah stressor yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dimainkan oleh seseorang. Namun dalam proses ini dapat menghasilkan masalah yang memicu stres diantaranya:

- Ambiguitas muncul ketika suatu peran tidak jelas.
- Konflik peran terjadi ketika pesan dan petunjuk mengenai suatu peran adalah jelas, tetapi berkontradiksi atau saling eksklusif.

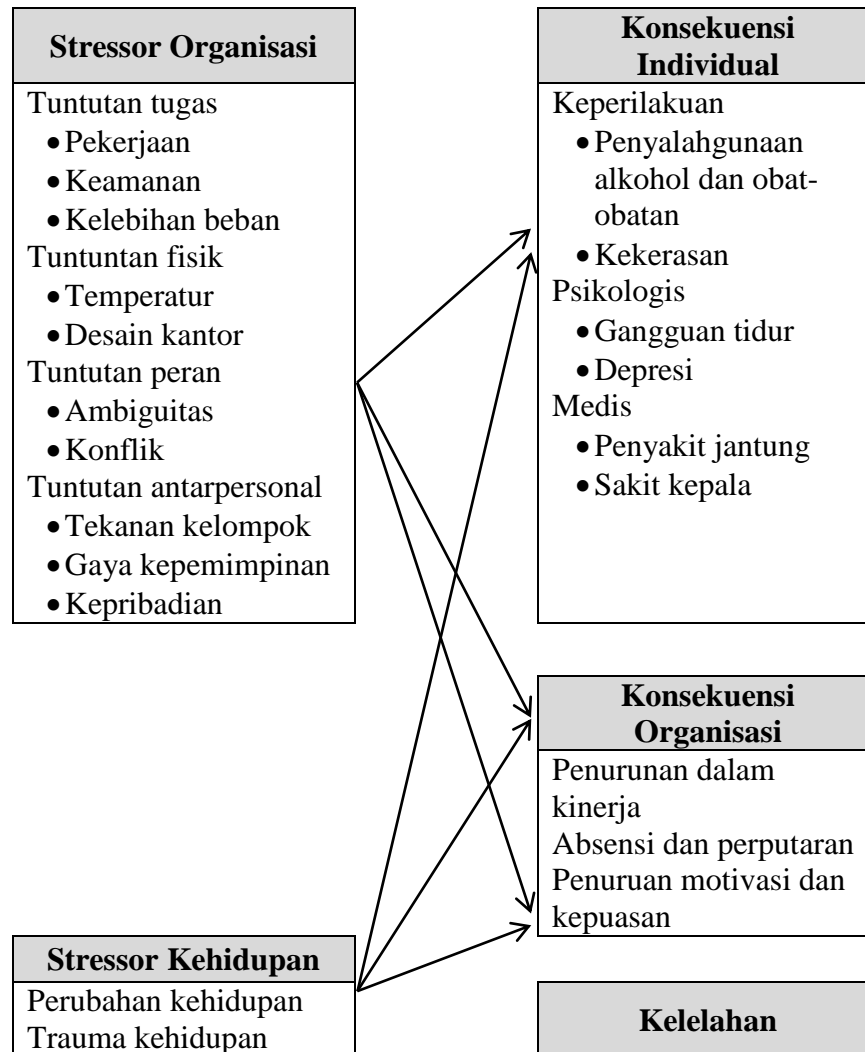
4) Tuntutan Antarpersonal

- Tekanan kelompok
- Gaya kepemimpinan
- Kepribadian

b. Stressor Kehidupan dapat dikategorikan dalam dua hal yaitu:

1) Perubahan kehidupan adalah semua perubahan yang berarti dalam situasi pribadi atau kerja seseorang terlalu banyak perubahan kehidupan dapat menimbulkan masalah kesehatan.

2) Trauma kehidupan yaitu semua pergolakan dalam kehidupan individu yang mengubah sikap, emosi atau perilakunya.



Gambar 2.1. Penyebab dan Akibat Stres

Faktor-faktor yang menyebabkan stres menurut Hasibuan (2016), antara lain:

- Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- Tekanan dari sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
- Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai

- d. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok
- e. Balas jasa yang terlalu rendah
- f. Masalah- masalah keluarga

Mangkunegara (2013) juga mengungkapkan penyebab / beberapa faktor stres kerja antara lain:

- a. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
- b. Waktu kerja yang mendesak
- c. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
- d. Iklim kerja yang tidak sehat
- e. Otoritas kerja
- f. Tanggung jawab
- g. Konflik kerja
- h. Perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

Terdapat dua faktor yang dikatakan oleh Fahmi (2014) yaitu stres yang berasal dari dalam (*internal factor*) dan stres yang berasal dari luar (*external factor*).

- a. Stres yang timbul dari dalam (*internal factor*) terjadi ketika ia merasa tertekan dan tidak mampu menjadi dirinya sendiri karena setiap hari ia harus melaksanakan rutinitas kehidupan hasil dari perintah orang lain yang bersifat memaksa namun ia sendiri tidak kuasa untuk menolak.

- b. Stres yang timbul dari luar (*external factor*) dikatakan sebagai kondisi tekanan dari tempat pekerjaan dari tempat dimana ia bekerja.

Indikator Stres Kerja menurut Hurrell dalam Munandar (2001), yaitu:

- a. Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan
- b. Peran individu dalam organisasi
- c. Pengembangan karir
- d. Hubungan dalam pekerjaan
- e. Struktur dan iklim organisasi
- f. Tuntutan dari luar organisasi / pekerjaan

2.4. Dampak Dari Stres Kerja

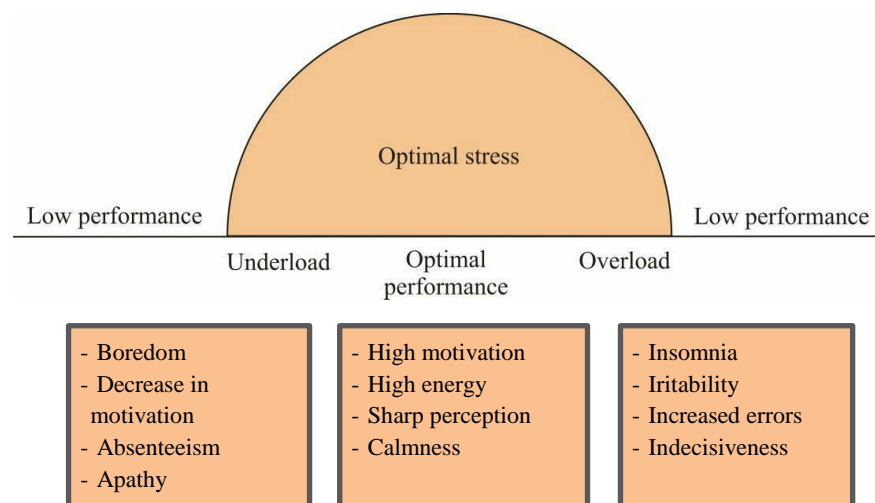
Dikatakan Moorhead dan Griffin (2015) terdapat konsekuensi / dampak yang timbul dari stres (gambar 2.1) antara lain sebagai berikut:

- 1) Konsekuensi Individual adalah hasil utama yang mempengaruhi individu. Stres juga dapat menghasilkan konsekuensi / dampak seperti perilaku, psikologis, dan medis.
- 2) Konsekuensi Organisasi yaitu konsekuensi individu dapat memengaruhi organisasi. Akibat lain dari stres yaitu konsekuensi yang langsung berpengaruh pada organisasi yang

juga meliputi penurunan dalam kinerja, penarikan diri, dan perubahan sikap yang negatif.

Hampir setiap orang mengalami kelebihan beban kerja pada suatu waktu, sehingga menyebabkan peningkatan insiden. Terdapat dua tipe kelebihan beban menurut Gibson (2003), yaitu:

- 1) Kelebihan kualitatif, terjadi ketika orang merasa mereka tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau standar kinerja yang terlalu tinggi.
- 2) Kelebihan kuantitatif yaitu hasil dari memiliki banyak hal yang harus dilakukan atau waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.



Gambar 2.2. The Underload and Overload Continuum

Dari gambar 2.2. menunjukkan adanya kinerja yang rendah pada tingkat stres yang rendah dan mengakibatkan adanya kebosanan, kehilangan motivasi, ketidakhadiran dalam bekerja (*absenteeism*), dan cuek atau acuh tak acuh terhadap pekerjaannya. Namun dalam kinerja yang rendah pada tingkat stres yang

berlebihan akan menyebabkan insomnia, mudah marah, peningkatan kesalahan dalam bekerja, dan tidak tegas.

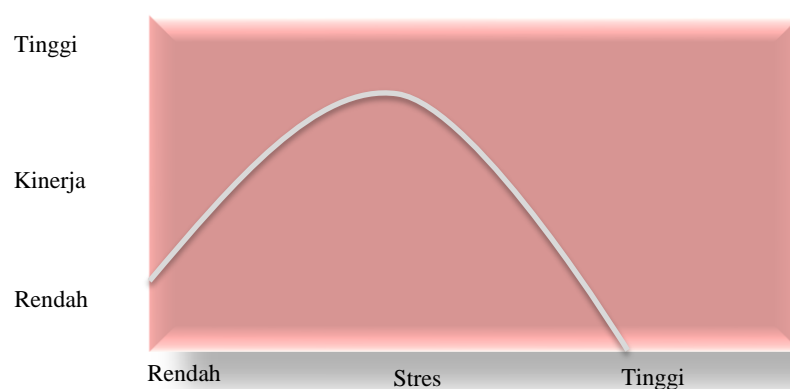
Dari gambar 2.2. menunjukkan bahwa tingkat stres yang optimal memberikan keseimbangan terbaik dari tantangan, tanggung jawab, dan penghargaan. Oleh sebab itu diperlukannya pengoptimalan tingkat stres, antara lain motivasi yang tinggi, energi yang kuat, persepsi yang kuat, dan ketenangan. Sehingga dengan adanya pengoptimalan stres, maka kinerjanya akan optimal.

Salah satu dampak stres yang memiliki pengaruh pada organisasi adalah terjadinya penurunan pada produktivitas organisasi. Dengan kata lain suatu organisasi perlu menekan dampak stres pada produktivitas kerja, yang berarti bahwa karyawan yang mengalami stres tidak boleh mempengaruhi hasil kerja sehingga target produktivitas dapat terus dicapai, Fahmi (2014). Sedangkan menurut Ramly (2014) mengatakan bahwa pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan bagi perusahaan diharapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Dan reaksi terhadap stres dapat berupa reaksi yang bersifat psikis maupun fisik. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*flight*) atau (*freeze*) berdiam diri.

1.5. Stres dan Kinerja

Stres dapat membantu atau merusak kinerja karyawan, tergantung pada seberapa besar tingkat stres tersebut. Gambar 2.2. menyajikan *model stres – kinerja* menurut Dharma (1996) yang menunjukkan hubungan antara stres dan kinerja. Bila tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan kinerjanya cenderung menurun. Sedangkan jika tingkat stresnya meningkat, kinerjanya cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja.

Selanjutnya bila stres menjadi terlalu besar, maka kinerjanya akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu mengambil keputusan, dan perilakunya jadi tidak menentu. Akibat yang paling ekstrem adalah prestasi kerja menjadi nol, karyawan mengalami gangguan, menjadi sakit dan tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.



Gambar 2.2. Model Stres – Kinerja

1.6. Strategi Mengatasi Stres

Ada beberapa strategi untuk menghadapi stres di tempat kerja menurut Moorhead dan Griffin (2013) diantaranya adalah:

1) Strategi untuk mengatasi secara individu

Disebutkan ada lima strategi untuk membantu individu mengelola stres yaitu berolahraga, relaksasi, manajemen waktu, manajemen peran, dan kelompok dukungan.

2) Strategi untuk mengatasi secara organisasi

Terdapat dua strategi organisasi dasar untuk membantu karyawan mengelola stres yaitu:

- Program Institusional untuk mengelola stres dilakukan melalui mekanisme organisasi yang telah ada. Contohnya, pekerjaan yang didesain dengan baik dan jadwal kerja yang baik dapat membantu stres. Kerja sif sebenarnya memberi masalah besar bagi karyawan, karena mereka secara langsung harus menyesuaikan pola tidur dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan perusahaan.
- Program Kolateral. Selain usaha-usaha institusional yang dapat membantu mengurangi pengaruh stres, namun kini banyak perusahaan beralih menggunakan program kolateral. Adapun *Program Stres Kolateral* adalah program organisasi yang secara khusus diciptakan untuk membantu karyawan menangani stres.

Ada tiga pola atau cara dalam mengatasi stres kerja menurut Mangkunegara (2013), antara lain:

- 1) Pola sehat, adalah cara menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
- 2) Pola harmonis, adalah cara menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.
- 3) Pola patologis, adalah cara menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis.

Cara yang paling efektif untuk menghilangkan atau mengatasi stres adalah menyesuaikan dengan kondisi realitas orang yang bersangkutan. Terdapat empat cara untuk mengatasi mengatasi stres menurut Fahmi (2014), diantaranya adalah:

- 1) Mendekatkan diri kepada Tuhan. Kegiatan dan aktivitas beragama yang dilakukan sesuai kepercayaan agamanya masing-masing dapat dianggap sebagai cara yang jitu untuk menghilangkan stres.
- 2) Pengaruh musik. Ketika seorang karyawan menerima tugas dan pekerjaan yang berat serta menumpuk seingkali dapat menyebabkan kelelahan dalam bekerja, apalagi ditambah

dengan jadwal deadline yang diberikan oleh pimpinan, ini sering berakibat pada kurangnya jadwal tidur termasuk timbulnya stres. Dalam hal ini, denyut jantung manusia disesuaikan dengan bunyi dan musik. Semakin cepat musiknya, semakin cepat detak jantung. Sama dengan laju pernapasan, detak jantung yang lebih lambat menciptakan tingkat stres dan ketegangan fisik yang lebih rendah, menenangkan pikiran, dan membantu tubuh untuk menyembuhkan dirinya sendiri.

- 3) Mengubah rutinitas menjadi hobi. Dalam dunia pekerjaan sering kita temui banyak karyawan yang begitu mencintai pekerjaannya yang begitu detail dan harus memakan waktu yang banyak tetapi itu semua dianggap menjadi sangat sederhana dan menyenangkan. Namun bagi mereka yang tidak menyukai pekerjaannya tentu saja hal ini dianggap sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan berbagai alasan akan dilontarkan untuk menghindari semua pekerjaan tersebut.
- 4) Persahabatan dan keluarga yang harmonis mampu menghilangkan stres. Persahabatan dapat dianggap sebagai media yang mampu menghilangkan stres, ketika seseorang memiliki masalah maka ia akan mencari sahabat yang bisa berbagi keluh dan kesah. Biasanya ketika seseorang menceritakan berbagai masalah yang dihadapinya ia akan merasa lebih ringan dan beban yang terasa berat dalam dirinya

akan hilang. Selain persahabatan, kehidupan keluarga yang harmonis juga dianggap sebagai salah satu sebab dimana seseorang akan mengalami tingkat stres lebih kecil dibandingkan mereka yang memiliki kehidupan rumah tangga yang banyak pertengkaran.

Ramly, dkk (2014) juga memberikan cara untuk mengatasi / menanggulangi stres:

- 1) Menyusun prioritas hidup.
- 2) Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tingkat prioritasnya.
- 3) Percaya bahwa Tuhan memberi batas dengan kemampuan, umur, dan rezeki.
- 4) Jangan bersedih dengan hal yang luput dari jangkauan, dan jangan juga terlalu gembira atas prestasi yang telah didapat.
- 5) Mengakui kemampuan diri.
- 6) Banyak bertanya, berdiskusi, membaca, meresapi, dan berdoa.
- 7) Rendah hati.
- 8) Menjadi orang yang terbuka, suka berteman, dan berkomunikasi.

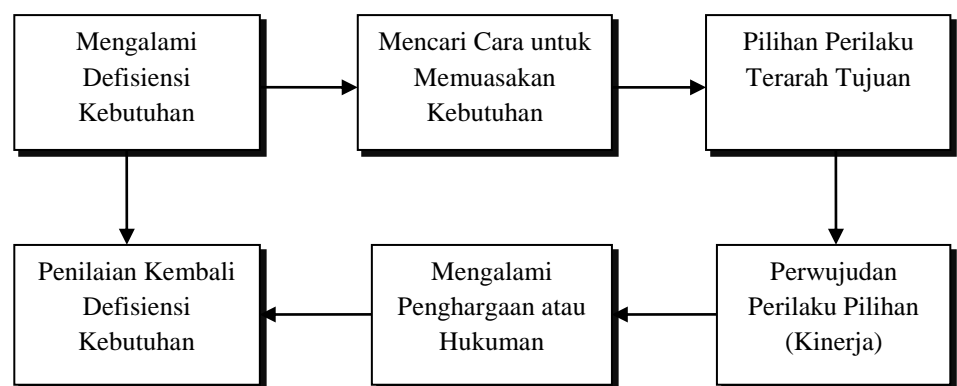
3. Motivasi Kerja

3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Dalam sebuah organisasi untuk mendapatkan tingkat kinerja yang tinggi adalah dengan cara manajer harus berjuang untuk memotivasi karyawannya agar para karyawan mau bekerja keras, datang tepat

waktu ke tempat kerja, dan memberikan kontribusi positif pada misi organisasi. Namun, hal ini tergantung pada kemampuan, lingkungan kerja, serta motivasi.

Moorhead dan Griffin (2013) mengatakan bahwasannya motivasi adalah serangkaian kekuatan yang mengakibatkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu.



Gambar 2.2. Kerangka Kerja Motivasi Moorhead dan Griffin

Kerangka kerja diatas memberikan cara yang berguna untuk melihat bagaimana proses-proses motivasi terjadi. Ketika orang-orang mengalami suatu defisiensi kebutuhan, mereka mencari cara untuk memuaskannya, yang berakibat dalam pilihan perilaku terarah-tujuan. Setelah melakukan perilaku tersebut, individu mengalami penghargaan atau hukuman yang memengaruhi defisiensi kebutuhan awal.

Sementara menurut Kinicki dan Kreitner (2014) motivasi adalah proses psikologis yang memberikan stimulasi dan mengarahkan pada perilaku yang memiliki tujuan. Para peneliti

mengajukan dua kategori umum tentang teori motivasi untuk menjelaskan proses psikologis yang mendasari motivasi pegawai, yaitu:

- 1) Teori isi motivasi, adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi motivasi.
- 2) Teori proses motivasi, adalah mengidentifikasi proses keterlibatan faktor internal dan kognisi yang memengaruhi motivasi.

3.2. Teori Motivasi

Sebagian besar teori-teori motivasi beranggapan bahwa kebutuhan karyawan memengaruhi motivasi. Definisi kebutuhan yaitu kekurangan fisiologis atau psikologis yang menstimulasi perilaku. Kebutuhan bisa bersifat kuat atau lemah dan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan sehingga kebutuhan manusia disetiap waktu dan tempat akan berbeda. Disini kita akan memaparkan empat teori kebutuhan menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Pada tahun 1943 seorang psikolog Abraham Maslow memublikasikan teori motivasi yaitu Teori Hierarki Kebutuhan (*need hierarchy theory*). Maslow mengemukakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari lima kebutuhan dasar. Kebutuhan tersebut antara lain:

- a. Fisiologis. Kebutuhan yang sangat mendasar, meliputi sandang, pangan, dan papan.

- b. Keamanan. Meliputi kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis.
- c. Sosial. Keinginan untuk dicintai dan mencintai (termasuk kebutuhan akan kasih dan rasa memiliki).
- d. Penghargaan. Kebutuhan akan reputasi, prestasi, dan pengakuan dari orang lain (termasuk kebutuhan akan percaya diri dan kekuatan).
- e. Aktualisasi diri. Keinginan untuk pemenuhan ambisi pribadi dan menjadi yang terbaik semampu dirinya.



Gambar 2.3. Hierarki Kebutuhan Maslow

2) Teori ERG Alderfer

Teori ERG yaitu tiga kebutuhan dasar yang mempengaruhi perilaku eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan. Teori Alderfer berbeda dengan teori Maslow dalam bagian tiga utama:

- a. Satu set kebutuhan inti digunakan untuk menjelaskan perilaku sehingga diberi label teori ERG.

- b. Teori ERG tidak berasumsi bahwa kebutuhan saling berkaitan satu sama lain dalam hierarki anak tangga seperti teori Maslow. Alderfer berpendapat bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat diaktifkan dalam waktu yang bersamaan.
- c. Teori ERG mengandung komponen frustrasi-regresi yaitu rasa frustrasi terhadap kebutuhan yang lebih tinggi bisa memengaruhi hasrat terhadap kebutuhan yang lebih rendah.

Teori ini telah memberikan banyak tanggapan dari berbagai pihak. Yang pertama teori frustrasi-regresi, pada teori ini para manajer harus memahami bahwa para karyawan mungkin saja termotivasi untuk mengejar kebutuhan tingkat rendah karena mereka merasa frustrasi dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Kedua, teori ERG sejalan dengan temuan bahwa perbedaan individu dan budaya mempengaruhi kebutuhan kita. Orang-orang yang termotivasi oleh kebutuhan yang beragam pada waktu dan tempat yang berbeda dalam hidup mereka. Hal ini menunjukkan bahwa manajer harus menyesuaikan program penghargaan dan pengakuan mereka agar memenuhi berbagai macam kebutuhan pegawai.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Ada tiga kebutuhan yang diungkap oleh McClelland dalam teorinya ini:

- a. Kebutuhan akan Pencapaian (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit. Orang-orang yang termotivasi akan pencapaian memiliki tiga karakteristik berupa:
 - (1) Lebih memilih pekerjaan / tugas yang tingkat kesulitannya tergolong standar.
 - (2) Lebih memilih situasi yang menilai kinerja berdasarkan kerja keras mereka daripada faktor lain, seperti keberuntungan.
 - (3) Menginginkan banyak umpan balik terhadap kesuksesan dan kegagalan mereka daripada orang yang kurang memiliki keinginan berprestasi.
- b. Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*), yaitu keinginan untuk menghabiskan waktu dalam hubungan dan kegiatan sosial.
- c. Kebutuhan akan Kekuasaan (*need for power*), yaitu keinginan untuk memengaruhi, melatih, mengajar, atau menyemangati orang lain untuk berprestasi.

4) Teori Motivasi Higiene Herzberg

Terdapat dua motivasi yang mampu memberikan pengaruh untuk membangun motivasi seseorang. Teori yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu sebagai berikut:

- 1) Motivasi Factors

Dalam faktor ini perlu kita ketahui bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk tumbuh. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan dari orang lain.

2) Hygiene Factors

Hygiene factors melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya. Ini semua memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang memiliki motivasi kuat dalam membangun semangat kerja.

5) Teori Motivasi Keadilan

Teori keadilan adalah teori motivasi yang didasarkan pada pemikiran yang relatif sederhana bahwa orang-orang dalam organisasi ingin diperlakukan dengan adil. Teori ini mendefinisikan *keadilan* sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan dengan adil dalam hubungan dengan orang lain dan *ketidakadilan* sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

Motivasi merupakan proses yang menggerakkan atau mendorong karyawan untuk melakukan suatu perbuatan dalam

mencapai tujuan yang diharapkan, George & Jones (2005) dalam Andreani (2015). Menurutnya terdapat indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi, yaitu:

- a. Termotivasi untuk bekerja
- b. Berusaha menyelesaikan pekerjaan
- c. Tetap bekerja dengan gigih sekalipun ada masalah

Menurut Fahmi (2014) dia memaparkan beberapa solusi untuk mengatasi masalah di bidang Motivasi. Secara umum terdapat beberapa solusi yang diterapkan oleh Fahmi dalam mengatasi masalah di bidang motivasi, yaitu:

- a. Pimpinan menciptakan suasana yang mendukung ke arah pembentukan situasi dan kondisi kerja yang nyaman, salig menghargai, dan menempatkan rasa simpati pada mereka yang menjalankan pekerjaan secara baik.
- b. Pimpinan yang bijaksan harus menghindari bahasa yang kasar ketika memerintah karyawan, karena hal tersebut akan menimbulkan konflik.
- c. Para pimpinan dan karyawan selalu menempatkan berfikir secara positif. Artinya jika ada pimpinan yang menegur bawahan secara keras, hendaknya kita berpikir positif dan menganggap bahwa itu hanyalah sebagai masukan yang berarti

dalam memotivasi para bawahan agar semakin baik di kemudian hari.

- d. Jika pimpinan atau karyawan memiliki prestasi, maka sebaiknya berikan ucapan atau hadiah karena hal itu akan membangkitkan semangat dan menempatkan dirinya sebagai orang yang dihargai atas kerja keras yang telah dilakukan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hipotesis	Hasil
Tiyur Mauli, Mujiono, Rosmida (2012)	Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan	H_1 = Tingkat stres berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen. H_2 = Tingkat stres tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen.	Tingkat stres berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.
Noviansyah & Zunaidah (2011)	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	H_1 = Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. H_2 = Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. H_3 = Stres kerja lebih berpengaruh daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	1. Stres kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Stres kerja dan motivasi kerja secara simultan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Yang lebih berpengaruh terhadap kinerja adalah stres kerja.
Maria Graciana Yudith Tallo (2014)	Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perhutani <i>Plywood Industry</i>	H_1 = Pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. H_2 = Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. H_3 = Pengaruh	1. Stres kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Stres kerja karyawan pada Perhutani <i>Plywood Industry</i>

		kompensasi terhadap kinerja karyawan.	secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perhutani Perhutani <i>Plywood Industry</i> .
Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	H₁ = Terdapat pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. H₂ = Terdapat pengaruh kompensasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. H₃ = Terdapat pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama	1. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama. 3. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama.
Choirul Anwar Satria Yudha, Bambang Swasto, Ika Ruhana (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	H₁ = Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kemampuan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.	1. Motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja

		<p>H₂ = diduga terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.</p> <p>H₃ = Diduga terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Malang.</p>	<p>karyawan.</p> <p>3. Kemampuan kerja berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan.</p>
--	--	--	---

C. Kerangka Konsep

1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan pasti selalu diberikan tugas untuk menyelesaikan pekerjaan, namun jika tugas tersebut dirasakan para karyawan sebagai beban atau tekanan pasti akan mempengaruhi kinerjanya, seperti malas bekerja, datang terlambat, absensi, sampai konsentrasi karyawan menurun ketika sedang bekerja. Target pekerjaan yang harus dicapai juga dapat menjadi tekanan bagi para karyawan. Jadi, jika tingkat stres karyawan tinggi maka kinerjanya akan menurun, tetapi jika tingkat stres karyawan rendah maka kinerjanya akan meningkat karena suasana di dalam perusahaan nyaman dan cenderung memiliki sifat kekeluargaan. Sehingga target pekerjaan yang harus dicapai pun akan diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Menurut Griffin (2013) menjelaskan bahwa penyebab umum stres ada dua, yaitu stressor organisasi dan stressor kehidupan. Yang

dimana stressor organisasi meliputi tuntutan tugas, tuntutan fisik, tuntutan peran, dan tuntutan antarpersonal. Dan stressor kehidupan meliputi perubahan kehidupan dan trauma kehidupan.

Griffin (2013) mengungkapkan bahwa terlalu banyak stres yang dialami tentu saja itu tidak diinginkan oleh para karyawan, tetapi jika stres yang dirasakan hanya sedikit maka akan mengakibatkan masalah yang tidak terduga. Sehingga, jika terlalu banyak stres dapat menyebabkan ketegangan, kegelisahan, dan kinerja rendah, bagi sebagian besar orang terdapat tingkat stres optimal yang menghasilkan energi yang tinggi, motivasi, dan kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Asep Lili M. Romli (2010) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan” dengan hasil akhir stres memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara peneliti lain yaitu Noviansyah & Zunaidah (2011) juga menyimpulkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Hardianti Dini N, dan Misbahuddi A (2014), dengan hasil stres kerja secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁= Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Moderasi

Stres kerja memang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, jika stres yang dirasakan rendah maka kinerja karyawan akan meningkat, namun jika tingkat stres kerja tinggi maka kinerjanya menurun. Tetapi tidak selamanya stres kerja berpengaruh terhadap kinerja, karena dengan adanya motivasi yang diberikan dari atasan kepada bawahan memberikan stimulus yang positif bagi para karyawan.

Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan antara lain *skill* (kemampuan), upah atau balas jasa, dan motivasi. Motivasi dapat terbentuk ketika lingkungan kerjanya mendukung, balasa jasa yang diterima karyawan seimbang, dan *reward* (penghargaan) yang diterima.

Menurut Fahmi (2014), mengatakan bahwa dalam suatu organisasi tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa adanya dukungan atau motivasi yang kuat dari seluruh komponen perusahaan. Menurutnya, kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memperdulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Keith Davis (1964) dalam Mangkunegara (2013)

yang menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi.

Dalam konteks seperti itu seharusnya atasan harus menyadari akan beragam penyebab kinerja yang buruk dan motivasi hanyalah satu dari beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, Kinicki (2014). Dan manajer juga harus menyadari bahwa motivasi dan perilaku pekerja terpengaruh oleh budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviansyah & Zunaidah (2011) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja” menyimpulkan bahwa stres kerja dan motivasi kerja secara simultan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang mendukung juga ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama” menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Jaya Abadi Bersama. Dan hasil penelitian oleh Choirul Anwar Satria Yudha, Bambang Swasto S, dan Ika Ruhana (2013) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” adalah motivasi kerja berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan.

H₂= Motivasi Kerja memoderasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

D. Model Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel moderasi.

1. Variabel Dependen (Terikat)

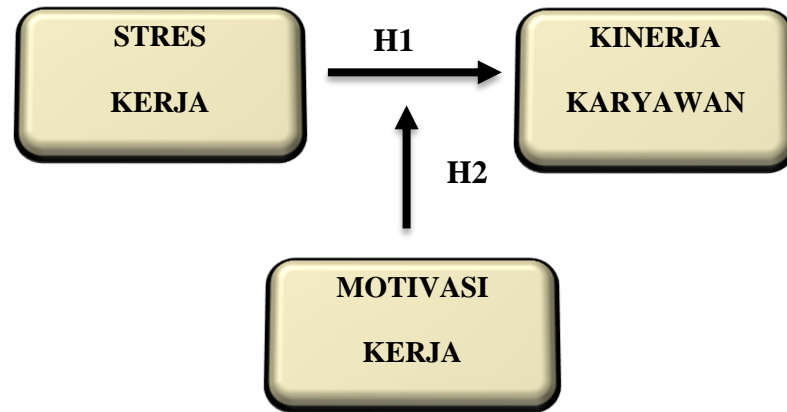
Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y).

2. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Stres Kerja (X).

3. Variabel Moderating

Variabel moderator adalah variabel yang mempunyai pengaruh ketergantungan yang menguatkan atau melemahkan variabel terikat dan variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah Motivasi Kerja (Mo).



Gambar 2.4. Model penelitian