

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

1.1 Konsep Kinerja

Kinerja (*performance*) mengacu pada sebuah pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

1.2 Indikator Kinerja

Indikator atau dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan dalam menilai sebuah kinerja. Adapun menurut para ahli indikator atau dimensi yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut.

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan ada beberapa indikator dari kinerja :

- 1) Kualitas kerja yaitu seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.
- 2) Kuantitas kerja yaitu seberapa lama karyawan melakukan pekerjaannya dalam satu harinya.
- 3) Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan akurat atau tanpa kesalahan.
- 4) Tanggung jawab atas pekerjaan yaitu kesadaran akan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

- 1) Quality, berkaitan dengan hasil mendekati sempurna.
- 2) Quantity, terkait dengan satuan jumlah yang atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) Timeliness, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) Cost-effectiveness, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (uang, orang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

- 5) Need for supervision, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) Interpersonal impact, terkait dengan keinginan individu dalam meningkatkan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Adapun dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja menurut Miner (1988) dalam Sudarmanto (2015) yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Penggunaan waktu dalam bekerja
4. kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

1.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya menurut Mangkunegara (2013) ada 2 faktor yaitu ;

- 1) Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan

keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

- 2) Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Para pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan sikap motivasi kerja yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Widodo, 2015) :

- 1) Sasaran : adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar : apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.
- 3) Umpan balik : informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- 4) Peluang : memberi kesempatan orang tersebut untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran.
- 5) Kompetensi : memberi pelatihan yang efektif, yaitu bukan hanya belajar sesuatu, tetapi belajar melakukan sesuatu.
- 6) Motivasi : harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini ?”.

Namun, dalam hal manajemen kinerja pun tak terlepas dari berbagai kendala. Ada beberapa hal yang dapat diterapkan

dalam menyelesaikan masalah dalam bidang manajemen kinerja, menurut Fahmi (2014) yaitu :

- 1) Menempatkan penilaian kinerja dengan ukuran – ukuran yang bersifat objektif
- 2) Penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang
- 3) Mengadakan pelatihan dan diskusi secara rutin untuk membahas apa saja yang menjadi persoalan dalam kinerja
- 4) Perusahaan harus menyediakan buku – buku yang lengkap.

1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen baik kepada karyawan maupun kepada manajer yang telah melakukan pekerjaan. Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut menurut Fahmi (2014) adalah :

- 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka

5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja merupakan sesuatu yang mempunyai manfaat dalam memajukan sebuah organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja ini dapat mengetahui kondisi tentang kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai.

2.1. Stres Kerja

2.2. Konsep Stres Kerja

Stres kerja merupakan masalah yang harus diperhatikan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Stres bisa berdampak positif dan negatif. Terdapat beberapa definisi mengenai stres kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya ;

- a) Definisi stres menurut Luthans (2006) merupakan suatu tanggapan dalam penyesuaian diri yang di pengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi ataupun peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang.
- b) Menurut Griffin (2013) mengemukakan stres merupakan respons adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepada orang tersebut.
- c) Hasibuan (2014) mengungkapkan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Orang yang mengalami

stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran yang kronis. Mereka biasanya cenderung marah – marah, agresif, tidak dapat relaks atau memperlihatkan sikap yang tidak komperatif.

d) Stres merupakan perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yng berlebihan tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Mangkunegara, 2013).

e) Menurut Fahmi (2014) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika dibiarkan terus menerus tanpa ada solusi akan berdampak pada kesehatan. Salah satu kondisi munculnya stres adalah ketika seseorang melakukan sesuatu tidak sesuai dengan hati nuraninya namun hati nuraninya tidak sanggup untuk menolaknya sehingga disini timbul pertentangan diri yang kuat atau kontra dengan batinnya.

Dari beberapa definisi stres kerja yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli maka dapat disimpulkan, stres kerja merupakan suatu keadaan merasa tertekan dan berada pada

kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi kondisi seseorang.

2.2 Indikator Stres Kerja

Adapun indikator stres kerja menurut (Mangkunegara, 2013) yaitu:

- 1) Beban kerja yang dirasakan terlalu berat.
- 2) Perbedaan nilai antara pegawai dengan pemimpin yang frustrasi dalam pekerjaan.
- 3) Waktu kerja yang mendesak.
- 4) Konflik kerja.
- 5) Iklim kerja yang tidak sehat.

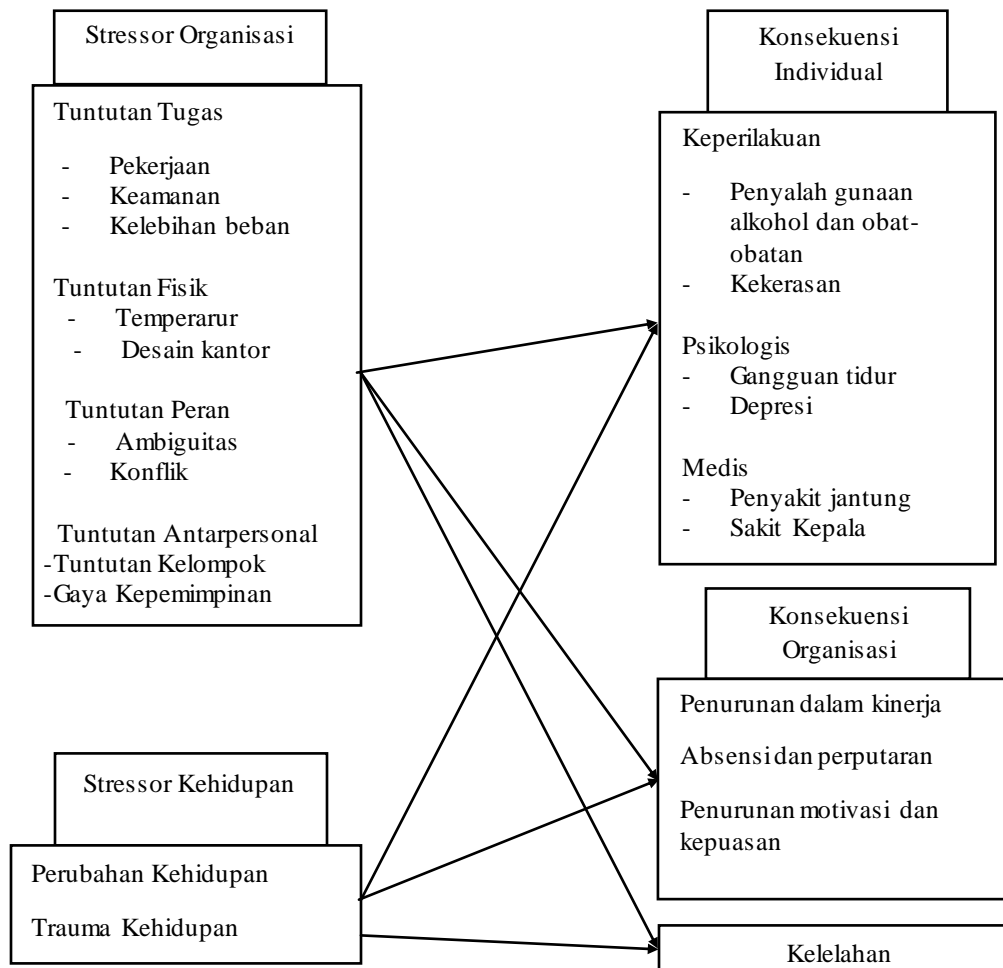
Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur stres kerja menurut Kim *et all* (1996) dalam Pratiwi (2013) adalah :

1. Ketidakjelasan peran
2. Beban kerja
3. Tanggungjawab pekerjaan
4. Kondisi kerja

2.3. Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Griffin (2013) ada dua kategori penyebab umum stres yaitu *stressor* organisasi dan *stressor* kehidupan. Stressor organisasi (*organizational stressor*) adalah faktor – faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan stres. Seperti pada gambar dibawah ini, sebagian besar penyebab umum

dari stres dapat diklasifikasikan sebagai stressor organisasi dan stressor kehidupan. Dengan cara yang sama akibat yang umum meliputi akibat individual dan organisasi serta kelelahan.



Gambar. 2.1 Penyebab Stres dan Akibat Stres

Sumber. Griffin (2013)

Empat rangkaian umum stressor organisasi adalah tuntutan tugas, fisik, peran dan antarpersonal. Tuntutan tugas adalah stressor yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Tuntutan fisik adalah stressor yang berhubungan dengan situasi fisik pekerjaan,

seperti kecukupan temperatur dan pencahayaan serta persyaratan – persyaratan fisik yang diberikan kepada karyawan. Tuntutan peran adalah stressor yang berhubungan dengan peran yang diharapkan untuk dimainkan oleh seseorang. Tuntutan antarpersonal adalah stressor yang berhubungan dengan tekanan kelompok, kepemimpinan dan konflik kepribadian.

Sedangkan *stressor* kehidupan dapat dikategorikan dalam hal perubahan kehidupan dan trauma kehidupan. Perubahan kehidupan semua perubahan berarti dalam situasi pribadi atau kerja seseorang terlalu banyak perubahan kehidupan yang dapat menimbulkan masalah kesehatan. Trauma kehidupan adalah semua penolakan dalam kehidupan individu yang mengubah sikap, emosi atau perilakunya.

Sedangkan faktor penyebab stres kerja menurut (Hasibuan, 2014) yaitu :

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

2.4. Dampak dari Stres Kerja

Dampak dari stres kerja ada yang menguntungkan dan merugikan namun, pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Reaksi mengenai stres dapat berupa psikis maupun fisik. Terry Beehr dan Jhon Newman (dalam Rice,1999) dalam Zainal (2014) mengkaji beberapa kasus stres pekerjaan dan menyimpulkan tiga gejala dari stres pada individu, yaitu :

A. Gejala Psikologis

Berikut ini gejala-gejala psikologis yang sering ditemui pada hasil penelitian mengenai stres :

- 1) Kecemasan, ketegangan, kebingungan, dan mudah tersinggung.
- 2) Perasaan frustrasi, rasa marah dan dendam (kebencian)
- 3) Sensitif dan *hyperreactivity*
- 4) Memendam perasaan, penarikan diri dan depresi.
- 5) Komunikasi yang tidak efektif
- 6) Perasaan terkucil dan tersinggung
- 7) Kebosanan dan ketidakpuasan kerja
- 8) Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi
- 9) Kehilangan spontanitas dan kreatifitas

10) Menurunnya rasa percaya diri

B) Gejala Fisiologis

Gejala fisiologis yang utama dari stres kerja adalah :

- 1) Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular
- 2) Meningkatnya sekresi dari hormon stres (contohnya : adrenalin dan nonadrenalin)
- 3) Gangguan gastrointestinal (misalnya gangguan lambung)
- 4) Meningkatnya frekuensi luka fisik dan kecelakaan
- 5) Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis
- 6) Gangguan pernapasan
- 7) Gangguan pada kulit
- 8) Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, dan ketegangan pada otot
- 9) Gangguan tidur
- 10) Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker

C. Gejala Perilaku

Gejala-gejala perilaku yang utama dari stres kerja adalah:

- 1) Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan.

- 2) Menurunnya prestasi dan produktivitas.
- 3) Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan.
- 4) Perilaku sabotase dalam pekerjaan.
- 5) Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan yang mengarah ke obesitas.
- 6) Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi pada depresi.
- 7) Meningkatnya kecenderungan dengan perilaku yang beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak berhati-hati dan berjudi.
- 8) Meningkatnya agresivitas, vitalisme, dan kriminalitas.
- 9) Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman.
- 10) Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

2.5. Jenis Stres

Terdapat dua jenis stres menurut Griffin, yaitu :

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

2.6. Cara Mengatasi Stres

Menurut Hasibuan (2014) Untuk mengatasi stres dapat dilakukan dengan pendekatan kejiwaan dan konseling. Konseling bertujuan untuk membuat orang – orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan sebuah masalah yang dihadapi. Fungsi dari konseling itu sendiri adalah sebagai bentuk pemberian nasehat, penentraman hati, komunikasi, pengenduran ketegangan emosional dan penjernihan pemikiran. Tipe – tipe konseling ada 3 yaitu : *directive conseling*, *nondirective counseling*, dan *cooperative counseling*. Stes karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan sesuatu yang aneh pada orang yang menderita, misalnya marah – marah, membanting telepon bahkan memukul – pukul kepalanya. Adapun tujuan dari audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan personalia untuk mengetahui nilai efektifitas, mengenai aspek – aspek yang masih dapat di perbaiki, mempelajari aspek – aspek, dan menunjukkan perbaikan serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan.

Adapun cara mengatasi stres menurut mangkunegara (2014) ada 3 pola yaitu pola sehat, pola harmonis dan pola psikologis. Dalam menghadapi stres dapat dilakukan dengan 3 strategi yaitu ;

- 1) memperkecil dan mengendalikan sumber – sumber stres,
- 2) menetralkan dampak yang timbul oleh stres, dan
- 3) meningkatkan daya tahan pribadi.

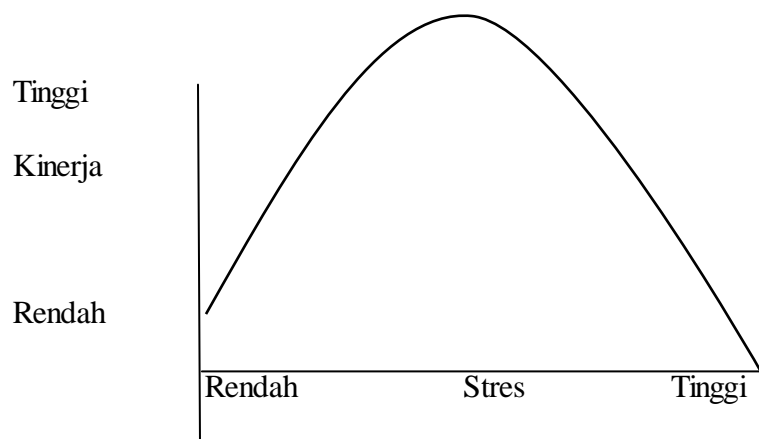
Solusi untuk menghilangkan stres dapat dilakukan dengan berbagai macam cara namun, cara yang paling efektif adalah disesuaikan dengan kondisi realitas individu yang bersangkutan dengan cara mendekatkan dirinya pada agama, kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas sesuai dengan agamanya dianggap sebagai obat yang paling mujarab. Musik juga dianggap sebagai alat menghilangkan stres, ini disebabkan karena tubuh manusia memiliki sifat adaptif tinggi pada setiap apa yang dirasakan termasuk merasakan irama musik. Persahabatan sejati dan keluarga harmonis pun bisa menjadi penghilang stres. Ketika seorang memiliki masalah maka ia akan mencari sahabat yang bisa berbagi dalam keuh kesah. Begitupun dengan keluarga yang harmonis dianggap sebagai salah satu sebab seorang mengalami lebih kecil stres dibandingkan mereka yang memiliki kehidupan rumah tangga yang banyak pertengkaran (Fahmi, 2014).

2.7. Stres dan Kinerja

Stres dapat membantu atau merusak pegawai, tergantung pada seberapa besar tingkat stres tersebut. Pada gambar 2.2. menyajikan model stres – kinerja menurut

Dharma (1996) yang menunjukkan hubungan antara stres dan kinerja. Bila tidak ada stres, tantangan kerja pun tidak ada dan kinerjanya cenderung menurun. Sedangkan jika tingkat stresnya meningkat, kinerjanya cenderung naik, karena stres membantu pegawai untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja.

Selanjutnya bila stres menjadi terlalu besar, maka kinerjanya akan mulai menurun, karena stres dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan. pegawai akan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu dalam mengambil suatu keputusan dan perilakunya menjadi tidak menentu. Adapun akibat yang paling ekstrim adalah prestasi kerjanya menjadi nol, pegawai akan mengalami gangguan, menjadi sakit dan tidak kuat untuk bekerja, menjadi putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari stres.



Gambar 2.2.

Model Stres – Kinerja

Dari gambar 2.2. menunjukkan bahwa tingkat stres yang optimal memberikan keseimbangan terbaik dari tantangan, tanggungjawab, 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 pegawai yang mengalami stres tidak boleh mempengaruhi hasil kerja sehingga target produktivitas dapat dicapai, Fahmi (2014).

3. Motivasi Kerja

3.1 Teori Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses yang dimulai dengan proses defisiensi fisiologis ataupun psikologis yang berfungsi untuk menggerakkan perilaku atau dorongan dengan tujuan atau intensif. Motivasi mencakup tiga elemen yang saling berinteraksi dan saling tergantung :

- 1) Kebutuhan, tercipta saat tidak ada keseimbangan antara fisiologis dan psikologis
- 2) Dorongan, dorongan fisiologis dan psikologis dapat di definisikan sebagai kehilangan petunjuk. Dorongan fisiologis dan psikologis

adalah tindakan yang berorientasi dan menghasilkan daya dorong dalam meraih intensif.

- 3) Intensif, memperoleh intensif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologi dan psikologis dorongan.

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Ada beberapa teori mengenai motivasi yang ungkapkan oleh beberapa ahli diantaranya yang di ungkapkan oleh Maslow dalam Robbins (2015) yang membuat hipotesis bahwa disetiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan :

- 1) Fisiologis, meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan lainnya.
- 2) Rasa aman, keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Sosial, kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
- 4) Penghargaan, faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri, dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan tersebut kedalam urutan dari yang lebih tinggi ke urutan yang lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman merupakan kebutuhan paling awal , adalah

urutan kebutuhan yang lebih rendah (*low-order need*). Serta aktualisasi diri adalah urutan yang lebih tinggi (*high-order need*). Urutan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri seseorang) sedangkan kebutuhan yang lebih rendah dipuaskan secara eksternal (misalnya gaji, kontrak dan kedudukan).

Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg dalam (Luthans, 2006)

Herzberg memperluas teori motivasi dari Maslow dan mengembangkan teorinya. Herzberg mentabulasikan perasaan senang dan tidak senang, menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Herzberg menamai orang yang puas dengan *motivator*, dan orang yang tidak puas dengan faktor hiegenis. Motivator dan faktor hiegenis dikenal sebagai teori motivasi dua faktor dari Herzberg.

Hubungan dengan hierarki kebutuhan maslow faktor hiegenis bersifat pencegah dan berhubungan dengan alamiah dan faktor tersebut ekuivalen dengan tingkat rendah maslow. Faktor hiegenis mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Faktor hiegenis tidak dapat memotivasi dengan sendirinya. Menurut Herzberg, hanya motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan.

Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasi adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang

dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik yang artinya bersumber dari luar diri seseorang tersebut. Menurut Herzberg yang tergolong sebagai faktor hygiene dan motivator adalah sebagai berikut ini :

Tabel 2.1 Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg dalam (Luthans, 2006)

Faktor Hiegenis	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyelia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Dari McClelland dalam (Robbins, 2006) dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need For Acievmnt (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi.

Teori yang dikembangkan oleh McClelland terdapat tiga kebutuhan :

- 1) Kebutuhan akan pencapaian adalah dorongan untuk berprestasi untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk hubungan yang penuh dengan persahabatan dan interpersonal yang dekat.

3.2. Indikator Motivasi

Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja yang telah dikembangkan oleh Herzberg dalam Robbins (2015) adalah:

1. Motivasi intrinsik meliputi :
 - a. Kemajuan
 - b. Pengakuan
 - c. Tanggung jawab
2. Motivasi ekstrinsik terdiri dari :
 - a. Pengawasan
 - b. Gaji
 - c. Kebijakan
 - d. Kondisi Pekerjaan

3.3. Bentuk Motivasi

Bentuk-bentuk motivasi menurut (Fahmi, 2014) Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu :

- 1) Motivasi ekstrinsik (dari luar) dan
- 2) Motivasi intrinsik (dari dalam diri/dari kelompok)

Motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi kearah yang lebih baik. Sedangkan motivasi intrinsik merupakan motivasi yang ada pada diri seseorang yang kemudian mempengaruhi seseorang tersebut dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

3.4. Teknik Dalam Motivasi

Teknik memotivasi kerja pegawai antara lain sebagai berikut :

1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut.

- a) Kebutuhan fisiologis
- b) Kebutuhan rasa aman
- c) Kebutuhan rasa sosial atau rasa memiliki
- d) Kebutuhan harga diri
- e) Kebutuhan aktualisasi diri

2. Teknik komunikasi persuasif

Maslow merumuskan teknik ini dengan singkatan

“AIDDAS” yang berarti :

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Decision (keputusan)

A = Action (aksi/tindakan)

S = Satisfaction (Kepuasan)

Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Moenir dalam Efendi (2013) yaitu :

- 1. Faktor kebijakan, meliputi gaji, tunjangan dan pensiun.
- 2. Faktor imbalan atau reward

3. Faktor kultur, faktor yang mengedepankan rasa hormat kebersamaan, kejujuran, dan keakraban akan meningkatkan motivasi.
4. Faktor kondisi mental karyawan itu sendiri.

B. Kerangka Konsep dan Hasil Penelitian Terdahulu

1. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai

Stres merupakan kondisi ketegangan yang dapat berpengaruh terhadap emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Apabila para pegawai mengalami stres kerja yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut akan terbengkalai dan kinerja yang dihasilkan menjadi rendah. Stres kerja yang rendah akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun, stres kerja yang rendah pun akan menimbulkan kebosanan dan disertai dengan kinerja yang rendah. Akan tetapi bila stres kerja di kelola dengan baik pun bisa meningkatkan kinerja.

Griffin (2013) mengungkapkan bahwa terlalu banyak stres yang dialami tentu saja tidak diinginkan oleh para pegawai, namun jika stres yang dialami terlalu sedikit pun dapat menyebabkan masalah yang tidak terduga. Sehingga terlalu banyak stres dapat menyebabkan ketegangan, kegelisahan, dan kinerja yang rendah bagi sebagian besar orang terdapat tingkat stres optimal yang menghasilkan energi yang tinggi, motivasi dan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh :

1. Dewi & Wibawa (2016) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud” yang mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Amalia, dkk (2016) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
3. Panjaitan & Jatmiko (2014) dengan judul “Pengaruh motivasi, stres dan rekan kerja terhadap kinerja auditor” studi empiris pada kantor akuntan publik di DKI Jakarta. Pada penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh stres dalam meningkatkan kinerja seorang auditor berpengaruh negatif.
4. Nur (2013) yang berjudul “ Konflik, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate” yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
5. Cendhikia, dkk (2016) yang berjudul “ Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan). Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja karyawan.
6. Indriani, dkk (2016) yang berjudul “Pengaruh stres kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan” yang dilakukan pada PT.

Riyanthy Investama. Dalam penelitian ini menyebutkan bahwa ada pengaruh positif dari stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Riyanthy Investama.

7. Mandagie, dkk (2016) dengan judul ‘Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada politeknik kesehatan manado’ dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₁ : Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja sebagai Moderasi

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

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013) antara lain *skill* (kemampuan), upah atau balas jasa dan motivasi. Motivasi dapat terbentuk ketika lingkungan kerjanya mendukung dan balas jasa yang diterima seimbang. Adapun penelitian yang mendukung hasil penelitian tersebut yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Wibawa (2016) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud” yang mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Larasati & Gilang (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Siagian (2015) yang berjudul “Pengaruh pelatihan, kepuasan, kompensasi, motivasi dan disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan PT. Armada Internasional Motor Daihatsu Surabaya mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.
4. Juniantara & Riana (2015) dengan judul “Pengaruh motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. Dalam penelitian ini mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Putri & Ardana (2016) dengan judul “Pengaruh motivasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT. HD Motor 99 Denpasar. Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Motivasi kerja memoderasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

C. Model Penelitian

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

1. Variabel Dependen (Terikat)

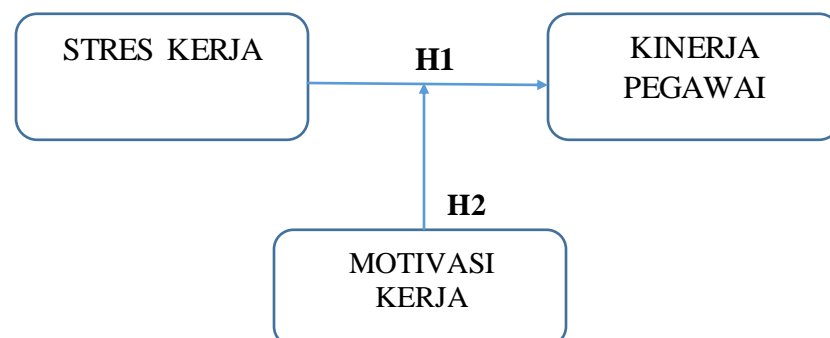
Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y).

2. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik itu positif atau negatif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Stres Kerja (X).

3. Variabel Moderating

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



Gambar.2.3.
Model Penelitian