

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Grand Theory***

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dikeluarkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 yang Mengemukakan bahwa berlandaskan pada ekspektasi, dorongan internal individu menjadi pemantik perilaku. Jika individu dalam dunia kerja meyakini adanya keterkaitan yang solid antara daya usaha dan capaian kinerja, jerih payah dan kompensasi, serta tercapainya sasaran personal, maka mereka cenderung mencurahkan seluruh energi yang dimiliki. Konsep ini dikenal sebagai teori ekspektansi. Dalam penerapan praktis, teori ekspektansi menyatakan bahwa keinginan yang disertai probabilitas pencapaian akan menstimulasi dorongan intrinsik individu secara intensif untuk meraihnya. Sebaliknya, apabila probabilitas untuk meraih sesuatu yang diidamkan dinilai rendah, maka intensi untuk berjuang pun cenderung melemah. Teori ekspektansi bertumpu pada premis bahwa apabila terdapat kemungkinan rasional bahwa tugas yang dilaksanakan oleh tenaga kerja mampu mengakomodasi aspirasinya, maka mereka cenderung memilih untuk mencurahkan dedikasi optimal. Korelasi teori ini ialah :

a. Hubungan usaha dengan kinerja.

Dalam istilah yang lebih praktis, karyawan atau pegawai non-PNS akan termotivasi untuk mengerahkan tingkat upaya yang tinggi jika mereka yakin itu akan mewujudkan kinerja yang baik. Ini dikenal sebagai relasi usaha-kinerja.

b. Hubungan Kinerja dengan penghargaan.

Korelasi antara performa kerja dan ganjaran mencerminkan sampai mana seseorang meyakini bahwa capaian kinerja pada taraf tertentu akan mengantarkan mereka pada konsekuensi yang diharapkan. Imbal hasil atau bentuk apresiasi tersebut dapat berwujud insentif finansial, peningkatan upah, maupun akselerasi jenjang karier.

c. Hubungan penghargaan dengan tujuan pribadi.

Sasti (2022), sampai mana organisasi memberikan penghargaan yang memenuhi kebutuhan atau tujuan individu seseorang dan seberapa menarik penghargaan tersebut bagi mereka disebut sebagai hubungan penghargaan dengan tujuan pribadi

Dalam penelitian ini, teori ekspektasi dapat membantu menjelaskan bahwa orang membuat keputusan perilaku berdasarkan harapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh pegawai non PNS akan menghasilkan hasil tertentu dan seberapa berharga hasil tersebut bagi mereka. Jika seorang pegawai non PNS berperilaku ramah terhadap rekan-rekannya, misalnya, diharapkan mereka memiliki hubungan yang baik, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja mereka. Teori harapan memberikan landasan penting untuk memahami bagaimana keputusan tentang perilaku yang didasarkan pada harapan dapat mempengaruhi kinerja pegawai non PNS dalam hal hubungan manusia, stres kerja, dan motivasi kerja.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Definisi Sumber Daya Manusia**

Abrori & Hidayati (2021) menyatakan perusahaan dituntut untuk cakap dalam menata potensi sumber daya insani yang dimilikinya agar produktif agar tujuan mereka dapat tercapai secara efektif dan efisien. Muttaqien (2021) menyatakan bahwa jika sumber daya manusia bekerja dengan baik, bekerja sama dengan baik, membagi tugas secara adil dan proporsional, memiliki etos kerja, dan memperhatikan budaya kerja, perusahaan akan menggapai hasil yang baik dari citra, keuntungan, omset, dan kinerja bisnis. Menurut Susan (2019), Manajemen sumber daya manusia ialah disiplin sekaligus seni yang merekayasa interaksi serta peran tenaga kerja guna mendukung perwujudan sasaran institusi atau entitas secara optimal dan hemat sumber daya. Dalam rangka mengantarkan korporasi menuju tujuan yang ditetapkan, pengelolaan aspek manusia ini acap kali dikenal dengan istilah manajemen personalia maupun administrasi kepegawaian. Dibawah ini tersaji sejumlah definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana diungkapkan oleh berbagai pakar di bidangnya:

Sumber daya manusia, menurut Hasibuan (2016), ialah merupakan ranah dan keterampilan yang meregulasi interaksi serta fungsi insan kerja agar mampu secara optimal dan hemat sumber daya turut andil dalam mewujudkan sasaran entitas usaha, individu pekerja, dan komunitas sosial.

Menurut Badriyah (2015), manajemen sumber daya manusia ialah Merupakan segmen dalam ranah manajerial yang menitikberatkan pada

bagaimana unsur manusia turut berkontribusi dalam menjalankan roda operasional suatu entitas organisasional.

Menurut Desseler (2015), manajemen sumber daya manusia ialah suatu mekanisme strategis yang meliputi akuisisi, pelatihan, pengukuran kinerja, serta pemberian kompensasi kepada tenaga kerja, sekaligus mengatur dinamika hubungan industrial, aspek keselamatan kerja, dan prinsip keadilan dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia sebelumnya, penulis mencapai kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah unsur esensial bagi setiap kelompok, baik dalam kelompok institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia berfungsi sebagai pelaksana dan perencana serta motivator agar tujuan organisasi tercapai.

#### **b. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Menurut Marwansyah (2019:4) manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengoptimalkan manfaat, atau produktivitas, setiap karyawan dalam sebuah organisasi. Produksi adalah rasio dari keluaran (suatu barang dan jasa) sebuah perusahaan terhadap masukannya (manusia, modal, bahanbahan, dan energi). Namun demikian, tanggung jawab spesifik dari departemen sumber daya manusia terletak pada pemberian dukungan strategis kepada manajer lini maupun manajer fungsional lainnya dalam mengelola tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien.

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2019:8-9) Beberapa fungsi operasional yang dijalankan mencakup perencanaan tenaga kerja, sistem kompensasi, jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, pengaturan hubungan industrial, serta riset dalam bidang sumber daya manusia.

- 1) Perencanaan sumber daya manusia untuk fungsi ini merupakan tahapan evaluasi keperluan sumber daya manusia guna menjamin tercukupinya jumlah dan mutu tenaga kerja yang sesuai pada waktu yang diperlukan.
- 2) Rekrutmen dan seleksi merupakan rangkaian kegiatan untuk menggaet perhatian para calon pegawai sekaligus memotivasi mereka agar mengajukan permohonan kerja pada perusahaan.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia ialah langkah terorganisir yang dilaksanakan oleh pihak manajemen guna mengasah kapabilitas tenaga kerja serta meningkatkan performa organisasi melalui rangkaian program pelatihan, pendidikan, dan pembinaan.
- 4) Imbalan atau balas jasa merujuk pada besaran remunerasi yang diserahkan kepada individu sebagai penghargaan atas andilnya kepada organisasi.
- 5) Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan usaha yang diarahkan untuk melindungi tenaga kerja dari insiden kecelakaan, mencegah timbulnya penyakit, serta menjaga kesejahteraan jasmani dan rohani mereka.
- 6) Hubungan industrial, juga dikenal sebagai Relasi ketenagakerjaan merupakan interaksi yang terjalin di antara para pemangku kepentingan dalam aktivitas

produksi barang dan/atau jasa, yang mencakup unsur pengusaha, tenaga kerja, serta otoritas pemerintah.

- 7) Penelitian sumber daya manusia, yang juga dikenal dengan istilah riset SDM, merupakan kajian komprehensif terhadap aspek manusia dalam organisasi dengan maksud memaksimalkan pencapaian sasaran perusahaan maupun individu. Lebih lanjut, observasi sumber daya manusia dapat dipahami menjadi keseluruhan aktivitas yang meliputi proses perumusan, penghimpunan, penelaahan, serta pelaporan data dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan mutu dalam proses pengambilan keputusan. terkait identifikasi, pemecahan masalah, serta penentuan peluang dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **d. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sugiarti, (2023) peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia ialah sebagai berikut :

- 1) Perumusan Strategis Sumber Daya Insani Manajemen Sumber Daya Manusia berperan aktif dalam merancang strategi jangka panjang terkait tenaga kerja organisasi. Dalam perannya, mereka berkolaborasi dengan jajaran pimpinan puncak guna menetapkan arah strategis perusahaan serta merumuskan kebutuhan tenaga kerja yang selaras. Aktivitas ini mencakup penyusunan kebijakan dan rancangan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan visi dan misi korporasi di masa mendatang.
- 2) Penguatan Kultur Organisasi. Divisi Sumber Daya Manusia memegang peranan sentral dalam merancang serta menumbuhkan kultur positif di

lingkungan korporasi. Mereka memiliki kapabilitas untuk merumuskan berbagai inisiatif kebudayaan yang menanamkan nilai-nilai fundamental seperti etos kerja, sinergi, inovasi, keberagaman, dan prinsip kesetaraan. Kultur perusahaan yang kokoh mampu menciptakan atmosfer kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas sekaligus memperkuat rasa puas dan keterlibatan karyawan.

- 3) Peningkatan Kinerja Organisasi: MSDM dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan melalui manajemen kinerja yang efektif. Mereka mengidentifikasi dan mengembangkan calon karyawan, membangun sistem penilaian yang objektif, menentukan sasaran kinerja yang dapat diukur serta menyampaikan umpan balik yang konstruktif merupakan bagian dari peran Manajemen Sumber Daya Manusia. Melalui pendekatan ini, MSDM berkontribusi dalam pencapaian output yang lebih optimal dan turut mendorong peningkatan daya saing organisasi.
- 4) Pengembangan Kepemimpinan: Sektor Sumber Daya Manusia (SDM) bertanggung jawab untuk menemukan, membangun, dan mempertahankan kepemimpinan yang berhasil di organisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk mengembangkan Penerapan program peningkatan kapasitas kepemimpinan mencakup kegiatan pelatihan, pendampingan (mentoring), serta stimulasi penguatan kapabilitas kepemimpinan yang esensial. Upaya ini krusial untuk memastikan tersedianya figur-figur pemimpin berpengalaman yang mampu mengarahkan laju organisasi menuju pencapaian visi jangka panjang.

- 5) Manajemen Transformasi Organisasi. Divisi Sumber Daya Manusia memegang peran strategis dalam menangani dinamika perubahan organisasi di tengah era yang penuh disrupsi. Mereka berperan dalam mengatur pergeseran kultur serta tatanan struktural organisasi, merancang sekaligus mengimplementasikan strategi transformasi, dan menjembatani komunikasi yang efektif antar elemen organisasi. Dalam proses ini, MSDM turut berkontribusi dalam mereduksi resistensi terhadap perubahan serta memastikan keberhasilan dalam proses penerimaan dan penyesuaian yang berkelanjutan.
- 6) Pengembangan Keunggulan Kompetitif: Sektor SDM dapat membantu mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi melalui kebijakan dan praktik SDM yang kreatif. Mereka memiliki kemampuan untuk membuat program pengembangan karyawan, mendukung kerja tim dan kolaborasi yang baik, Pemanfaatan teknologi manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki basis pengetahuan serta kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif, luwes, dan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar.

Secara menyeluruh, manajemen sumber daya manusia memegang peran krusial dalam pengelolaan unsur manusia untuk mewujudkan sasaran strategis organisasi. Dengan mengoptimalkan potensi pegawai serta menciptakan suasana kerja yang kondusif, manajemen sumber daya



manusia dapat berfungsi sebagai mitra strategis manajemen dalam membangun masa depan organisasi yang gemilang.

### **2.1.3 Kinerja**

#### **a. Definisi Kinerja**

Menurut Juniarti & Putri (2021: 45) Kinerja dapat dipahami sebagai keluaran yang dihasilkan untuk merealisasikan tujuan organisasi secara sah serta selaras dengan norma etika dan kewajiban yang melekat padanya.. Sianturi (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil atau derajat keberhasilan individu total dan menyeluruh dalam kurun waktu tertentu selama pelaksanaan tugas, capaian individu maupun tim diukur dengan membandingkannya terhadap berbagai tolok ukur, seperti standar operasional, target kinerja, tujuan strategis, atau parameter yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu, Sukmawati & Gischa (2023) mengemukakan bahwa kinerja merupakan capaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **b. Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Farahsati (2023) terdapat 7 dimensi kinerja karyawan, diantaranya yaitu :

##### **1) *Result dan Output***

Hal tersebut menggambarkan elemen masukan meliputi bahan mentah, suasana kerja, kapasitas proses, dan talenta tenaga kerja yang diolah menjadi output berupa barang maupun jasa.

## 2) Masukan (*Input*)

Aspek ini berhubungan dengan fungsi kerja yang menjadi kewajiban setiap karyawan. Capaian kinerja dapat diperoleh apabila proses pengelolaan input dijalankan secara presisi tanpa penyimpangan.

## 3) Waktu

Dimensi temporal memegang peranan esensial dalam pencapaian kinerja. Seluruh proses manajemen kinerja bergantung pada ketepatan pengelolaan waktu, dan kelalaian dalam hal ini dapat mengancam kesinambungan operasional organisasi di masa depan.

### c. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Sukmawati & Gischa (2023) pekerja mempunyai faktor-faktor yang akan memengaruhi kualitas kinerjanya, yaitu :

#### 1) Kondisi Ekonomi

Dengan inflasi yang meningkat, deteriorasi ekonomi makro dapat memicu inflasi yang ditandai dengan lonjakan harga kebutuhan barang dan layanan. Dalam situasi tersebut, ketidaksesuaian penyesuaian upah bagi pegawai non-aparatur sipil negara berpotensi menurunkan kapasitas konsumsi mereka.

#### 2) Kondisi politik

Situasi politik memiliki implikasi terhadap performa pegawai non-aparatur sipil negara. Ketegangan politik yang berujung pada konflik bersenjata dapat memicu rasa takut dan menurunkan tingkat fokus, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja.

### 3) Latar belakang sosial budaya masyarakat

Aspek sosio-kultural individu turut memberikan kontribusi terhadap performa kerja pegawai non-PNS. Sebagai contoh, masih kuatnya pola pikir konvensional dalam masyarakat dapat menjadi faktor penghambat produktivitas kerja.

### 4) Kompetitor

Motivasi kompetitif dapat menjadi faktor eksternal yang memengaruhi peningkatan performa pegawai non-aparatur sipil negara. Semangat untuk unggul dan memperoleh pencapaian yang lebih tinggi daripada rekan atau pesaing kerja menjadi pendorong tersendiri dalam mengembangkan profesionalisme dan keberhasilan pribadi.

## d. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Sialen *et al.* (2021) Dalam melaksanakan Dalam proses evaluasi kinerja, terdapat sejumlah pendekatan atau metode yang dapat diterapkan, yakni :

- 1) Metode dengan orientasi retrospektif. Pendekatan ini berfokus pada penilaian kinerja berdasarkan capaian di masa lampau. Beberapa teknik yang lazim digunakan dalam metode ini antara lain :
  - a. Teknik pemeringkatan bertingkat. Merupakan metode evaluasi kinerja yang menyusun pegawai berdasarkan urutan capaian, dimulai dari kinerja paling rendah hingga yang tertinggi.
  - b. Teknik yang menggambarkan karakteristik dan kinerja karyawan.

- c. Teknik observasi lapangan langsung. Metode ini mengevaluasi kinerja pegawai melalui peninjauan secara langsung di lokasi kerja.
- 2) Metode dengan orientasi prospektif (berbasis masa depan).
- Pendekatan ini menitikberatkan pada evaluasi potensi dan pengembangan kinerja pegawai di masa mendatang. Adapun beberapa teknik yang digunakan dalam metode ini meliputi :
- a. Penilaian diri berbasis pengembangan pribadi. Teknik ini menekankan pada evaluasi individu melalui refleksi dan peningkatan diri yang selaras dengan tujuan pengembangan organisasi secara menyeluruh.
  - b. Penilaian psikologis. Metode ini mengevaluasi aspek-aspek non-teknis seperti motivasi, kestabilan emosi, serta kapasitas intelektual, untuk memetakan kesiapan psikologis karyawan menghadapi tantangan di masa depan.
  - c. Identifikasi potensi manajerial masa depan. Teknik ini bertujuan untuk menilai dan memetakan kemampuan kepemimpinan dan keterampilan manajerial yang mungkin dibutuhkan oleh organisasi dalam jangka panjang.

#### **e. Indikator Kinerja**

Dalam Nusa (2023) Indikator kinerja karyawan merupakan instrumen evaluatif yang digunakan untuk menakar sejauh mana pencapaian individu dalam memenuhi sasaran strategis perusahaan serta kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Adapun beberapa indikator yang kerap digunakan dalam menilai kinerja karyawan antara lain :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merefleksikan tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara optimal dan sesuai dengan kriteria atau standar kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

2) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja mengindikasikan tingkat efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas serta jumlah output yang mampu dihasilkan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan target yang ditetapkan.

3) Kehadiran Kerja

Kehadiran kerja menilai frekuensi kehadiran pegawai di lokasi kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

4) Disiplin Kerja

Disiplin kerja mencerminkan derajat ketaatan karyawan terhadap ketentuan, tata tertib, serta prosedur operasional yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

5) Kerjasama Tim

Kerjasama tim menilai sejauh mana pegawai mampu berkolaborasi dengan rekan satu tim demi meraih sasaran bersama.

6) Inovasi

Inovasi menilai tingkat orisinalitas dan kreativitas pegawai dalam mengemukakan gagasan baru guna meningkatkan performa perusahaan.

### 2.1.4 *Human Relations*

#### a. *Pengertian Human Relations*

*Human relations* merupakan syarat fundamental dalam menciptakan efektivitas komunikasi, baik dalam konteks interaksi antarpersonal maupun dalam struktur kelembagaan organisasi. Menurut Keith Davis, istilah *human relations* mencakup hubungan antarindividu dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk dunia bisnis, politik, lingkungan keluarga, serta institusi pendidikan. (Putri & Kadewardana, 2018). Menurut Hasibuan hubungan antar manusia ialah sebuah ikatan kemanusiaan yang selaras terbentuk melalui kesadaran dan kesediaan untuk mengesampingkan keinginan pribadi demi terpadunya kepentingan kolektif. (Latief *et al.*, 2019). *Human relation* atau hubungan antar manusia ialah kontak antara individu dengan sesama, baik dalam konteks pekerjaan maupun dalam lingkungan organisasi ketenagakerjaan. (Isili *et al.*, 2022). Dari ketiga penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *human relations* adalah studi tentang cara individu-individu berinteraksi, berkomunikasi, serta saling terkait satu dengan lainnya di berbagai konteks sosial, termasuk di tempat kerja, dalam keluarga, di masyarakat, dan dalam hubungan personal.

#### b. *Manfaat Human Relation*

Fungsi *human relations* pada suatu kelompok atau organisasi menurut Adawiyah, (2020 : 10-11) ialah sebagai berikut:

- 1) Guna meningkatkan gairah kerja suatu organisasi.

- 2) Guna mengoptimalkan sinergi dan kolaborasi antar rekan dalam sebuah entitas.
- 3) Bertujuan mereduksi potensi perselisihan maupun rasa kecewa di kalangan pekerja.
- 4) Untuk mendeteksi kondisi interpersonal antar pegawai secara dini, khususnya yang berpotensi merusak keharmonisan.
- 5) Guna menilai tingkat pengaruh yang ditimbulkan oleh aspek psikologis, komunikasi interpersonal, serta lingkungan kerja terhadap performa karyawan dalam organisasi, dibutuhkan pendekatan evaluatif yang komprehensif dan terukur.
- 6) Untuk mengakselerasi capaian kinerja pegawai

**c. Faktor manusia dalam *Human Relations***

Fokus utama dalam hubungan kemanusiaan yaitu individu. Dalam konteks sebuah lembaga, titik fokus hubungan kemanusiaan adalah para pegawai. Individu, dalam hal ini pegawai, harus dipandang dari sisi kemanusiaannya. Untuk menerapkan hubungan kemanusiaan secara efektif, seorang pimpinan perlu memiliki pemahaman, walaupun tidak mendalam, mengenai karakteristik pegawai, mengapa setiap pegawai memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, serta bagaimana perilaku mereka dalam kehidupan berkelompok dan bermasyarakat. (Adawiyah, 2020)

Terdapat dua faktor utama yang membentuk watak dan kepribadian manusia, yakni bawaan sejak lahir (*heredity*) dan pengaruh lingkungan (*environment*). Dasar dari pembentukan tabiat seseorang terletak pada sifat-

sifat yang telah diwariskan secara genetik dari orang tua maupun leluhur. Namun demikian, perkembangan dan ekspresi dari sifat-sifat tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan tempat individu tersebut tumbuh dan berinteraksi (Adawiyah, 2020)

**d. Falsafah *Human Relation***

Menurut Keith Davis pada (Adawiyah, 2020) *human relation* didasari oleh tiga filsafah yaitu :

1) Kepentingan bersama (*mutual interest*)

Setiap atasan dan bawahan pada dasarnya memiliki orientasi kepentingan atau tujuan yang berbeda-beda. Namun, dalam konteks organisasi, keduanya dituntut untuk membangun kesamaan kepentingan (*mutual interest*) guna mencapai visi, misi, dan sasaran strategis organisasi. Kepentingan bersama ini harus diutamakan di atas kepentingan pribadi maupun kelompok demi keberlangsungan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2) Harga Diri (*Human Dignity*)

Pada hakikatnya, setiap individu mendambakan perlakuan yang memanusiakan—yakni diperlakukan sebagai insan yang utuh, dihargai, dihormati, dan mendapatkan perhatian. Keith Davis mengemukakan bahwa harkat dan martabat manusia merupakan prinsip etis serta landasan moral utama dalam konsep *human relations*.



### 3) Perbedaan-perbedaan pada Individu.

Setiap perbedaan antarindividu dipengaruhi oleh *field of experience* atau latar pengalaman masing-masing. Hal ini disebabkan karena keragaman individu merupakan bagian dari dinamika serta filsafat dalam *human relations*, yang berakar pada cara pandang, pemahaman, serta persepsi personal terhadap suatu realitas (Keith Davis, 1962:19).

#### e. Indikator *Human Relations*

Menurut Jalaluddin Rakhmat dalam (Adawiyah, 2020) *Human Relations* dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain sebagai berikut:

##### 1) Kebutuhan untuk bekerjasama

Kebutuhan yang dimaksud merujuk pada pentingnya membangun kerja sama dalam pelaksanaan tugas, baik di antara sesama pegawai maupun dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Kolaborasi ini menjadi elemen esensial guna menciptakan sinergi kerja yang efektif dalam lingkungan organisasi.

##### 2) Kesiapan mental

Seorang karyawan dituntut untuk memiliki kesiapan mental, terutama dalam menghadapi tekanan kerja maupun saat menerima penugasan baru dari atasan, agar mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

##### 3) Pengendalian emosional

Pengelolaan emosi mengacu pada kapasitas individu dalam mengatur dan mengendalikan respons emosionalnya, sehingga tidak mengganggu

pelaksanaan tugas dan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, harmonis, dan produktif.

#### 4) Latar belakang budaya

Latar belakang budaya dalam lingkungan kerja menuntut adanya sikap saling menghormati dan menghargai antarindividu, baik sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan, tanpa memandang perbedaan suku, agama, ras, atau aspek keberagaman lainnya. Sikap inklusif ini berperan penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang nyaman, harmonis, dan penuh rasa kekeluargaan.

### 2.1.5 Stres Kerja

#### a. Definisi Stres Kerja

Menurut Julvia (2016) dalam Agustina & Sofian (2019) Stres merupakan suatu kondisi individu di mana keadaan fisik dan/atau psikologisnya terganggu oleh faktor internal maupun eksternal, sehingga menimbulkan ketegangan dan memicu perilaku yang tidak lazim (yang diklasifikasikan sebagai menyimpang), baik secara fisik, sosial, maupun psikologis. Stres kerja ialah sebagai tekanan yang dirasakan oleh pegawai akibat ketidakmampuan mereka dalam memenuhi kewajiban pekerjaan. Dengan kata lain, stres timbul ketika pegawai gagal memenuhi tuntutan yang dibebankan dalam pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2017:157), Stres kerja bisa dimaknai menjadi tekanan batin yang dirasakan oleh tenaga kerja dalam menanggulangi beban tugasnya. Manifestasi dari stres kerja kerap terlihat melalui perilaku devian yang ditunjukkan oleh pegawai selama menjalankan fungsi kerjanya. Secara umum,

stres kerja mencerminkan kondisi tegang yang menimbulkan disonansi antara keseimbangan jasmani dan rohani individu pekerja, sehingga berdampak pada afeksi, proses kognitif, serta stabilitas dirinya. Dengan kata lain, stres kerja adalah pengalaman psikis yang menekan, yang dialami oleh karyawan atau tenaga kerja non-aparatur sipil negara saat menghadapi rutinitas profesinya. Agustina & Sofian (2019). Dari penjelasan-penjelasan para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja merupakan reaksi fisik dan mental yang timbul ketika tuntutan dan tekanan pekerjaan melebihi kemampuan seseorang untuk mengelolanya.

#### **b. Faktor penyebab Stres Kerja**

Menurut Hasibuan (2014:204) dalam Pratama & Sriathi (2011) faktor-faktor penyebab stres kerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

- 1) Beban kerja yang berat dan melebihi kapasitas individu.
- 2) Tekanan dari atasan serta kepemimpinan yang tidak adil atau kurang proporsional.
- 3) Keterbatasan waktu dan fasilitas kerja yang tidak mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.
- 4) Konflik interpersonal antara karyawan dengan atasan atau rekan kerja dalam kelompok.
- 5) Ketidaksesuaian kompensasi atau upah yang dinilai terlalu rendah.
- 6) Permasalahan keluarga, seperti urusan dengan anak, pasangan, mertua, dan sebagainya.

### c. Dampak Stres Kerja

Menurut Bimantoro & Noor (2018) dikutip dari Terry Gregson menyatakan ada lima jenis dampak stres, yang meliputi:

- 1) Dampak subjektif : Meliputi perasaan waswas, perilaku konfrontatif, kejenuhan, perasaan murung, kelelahan mendalam, rasa kecewa berat, kehilangan ketabahan, harga diri yang merosot, kegugupan, serta perasaan terisolasi.
- 2) Dampak perilaku : termanifestasi dalam insiden kecelakaan, kecenderungan adiktif terhadap minuman beralkohol, penyalahgunaan zat kimia, ledakan emosi yang spontan, pola makan tak terkendali, intensitas merokok yang berlebihan, tindakan impulsif, tawa yang tidak proporsional, serta kegugupan yang tak terkendali.
- 3) Dampak kognitif : ditandai dengan kemampuan fokus yang lemah, jangkauan atensi yang singkat, dan tingkat sensitivitas tinggi terhadap masukan atau kritik.
- 4) Dampak psikologis : Tampak dari meningkatnya zat gula pada darah, detak jantung yang menyepat serta tekanan darah, mulut menjadi kering, produksi keringat yang berlebih, dilatasi pupil, serta fluktuasi suhu tubuh yang menyebabkan sensasi panas dan dingin secara bersamaan.
- 5) Dampak organisasi : Terwujud dalam bentuk absensi berulang, rotasi tenaga kerja yang tinggi, produktivitas yang merosot, keterputusan hubungan sosial dengan kolega, serta berkurangnya loyalitas terhadap entitas tempat bekerja.

#### **d. Cara mengatasi Stres Kerja**

Menurut Wijono dalam (Riadi, n.d.) terdapat dua pola pendekatan secara pribadi yang dapat digunakan dalam mengelola stres, yaitu:

##### **1) Strategi Psikologi**

- a. Kesadaran intrapersonal bertujuan untuk memperjernih benak seseorang agar ia mampu mengelola ledakan emosi dan menghindari tekanan batin maupun ketegangan kerja yang berakar dari situasi, keadaan, ataupun kejadian dalam lingkup pekerjaannya.
- b. Pengurangan ketegangan, Metode yang diterapkan dalam meredakan tekanan akibat stres kerja mencakup pencarian ruang yang hening guna melakukan kontemplasi, menyusun postur tubuh dengan posisi yang nyaman dan lepas, memejamkan indera penglihatan, serta melepaskan kontraksi otot secara perlahan sembari menyimak irama napas secara terpola selama sekitar 15 sampai 20 menit.
- c. Konseling dan psikoterapi, Langkah-langkah dalam bimbingan psikologis dan terapi jiwa diarahkan untuk mengidentifikasi akar permasalahan serta pemicu ketegangan yang berpotensi memunculkan tekanan kerja, sekaligus membantu individu dalam meninjau ulang perspektif mereka terhadap keadaan, latar, atau peristiwa yang dianggap sebagai pemicu stres kerja.

##### **2) Strategi Fisiologis**

- a. Meningkatkan komunikasi

Salah satu pendekatan yang efektif dalam mereduksi ketidakpastian peran serta friksi peran ialah dengan mempererat komunikasi yang produktif

antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian, batasan tugas serta tanggung jawab masing-masing pihak akan tergambarkan secara eksplisit. Keadaan semacam ini berpotensi menekan kemunculan tekanan kerja dalam lingkup organisasi.

b. Sistem penilaian prestasi dan sistem ganjaran yang efektif

Manajer perlu mengimplementasikan sistem penaksiran kinerja beserta mekanisme pemberian insentif yang kredibel. Ketika imbalan diberikan, karyawan telah memahami bahwa penghargaan tersebut merupakan konsekuensi dari pencapaiannya. Ia pun menyadari sepenuhnya tanggung jawab atas amanah pekerjaan yang diembannya, sehingga dapat menekan potensi konflik peran dapat muncul ketika interaksi antara pimpinan dan bawahan berlangsung dalam suasana kerja yang kondusif dan ketika sistem evaluasi kinerja dijalankan secara efektif.

c. Meningkatkan partisipasi

Untuk menekan ketidakjelasan serta friksi peran, pengelola seyogianya memperluas ruang partisipasi dalam mekanisme pengambilan keputusan. Dengan demikian, setiap individu dalam organisasi memikul tanggung jawab atas peningkatan capaian kerja. Kesempatan keterlibatan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya dalam menuangkan gagasan dan buah pikirannya, membuka peluang bagi mereka guna meningkatkan performa sekaligus menumbuhkan rasa puas dalam bekerja, serta menurunkan intensitas stres kerja.

d. **Memperkaya Tugas**

Manajer idealnya memberikan penambahan serta variasi tugas kepada karyawannya agar mereka memiliki akuntabilitas lebih besar, memahami makna dari pekerjaannya, serta lebih piawai dalam mengatur pengawasan dan memberikan umpan balik terhadap produktivitas, baik dari sisi kuantitatif maupun kualitatif. Keadaan seperti ini mampu menstimulasi dorongan kerja dan mengakomodasi kebutuhan karyawan, sehingga menekan potensi ketegangan psikologis dalam dirinya.

e. **Membina ketrampilan, kepribadian, dan pekerjaan**

Upaya pengembangan keterampilan, karakter, dan bidang kerja merupakan salah satu strategi pengelolaan stres dalam institusi. Peningkatan kompetensi dapat diperoleh melalui pelatihan-pelatihan yang relevan dengan keperluan individu maupun lembaga, sedangkan penguatan kepribadian akan menopang pengembangan secara integral, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

**e. Indikator Stres Kerja**

Hasibuan (2014:204) diuraikan bahwa model tekanan kerja yang digunakan sebagai tolok ukur dalam penilaian stres kerja mencakup sejumlah indikator berikut :

- 1) Beban kerja, dinilai berdasarkan tanggapan informan mengenai tanggungan pekerjaan yang dianggap melampaui batas kewajaran..
- 2) Etika pemimpin, diukur melalui persepsi responden tentang perilaku atasan yang dipandang kurang obyektif dalam mendistribusikan penugasan.

- 3) Waktu kerja, diidentifikasi dari penilaian responden terhadap durasi jam kerja yang dirasa melebihi kapasitas normal.
- 4) Konflik, diukur melalui penafsiran responden mengenai motivasi yang tetap menyala untuk senantiasa menimba pengetahuan demi merealisasikan visi kolektif.

### **2.1.6 Motivasi Kerja**

#### **a. Definisi Motivasi**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2023), motivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk melakukan suatu tindakan dengan maksud atau tujuan tertentu. Sedangkan menurut Abrori *et al.* (2023) Motivasi ialah serangkaian proses yang membentuk tingkat kekuatan, orientasi, serta keuletan dalam usaha individu guna meraih sebuah sasaran. Tingkat kekuatan merefleksikan sejauh mana seseorang mencurahkan upaya yang sungguh-sungguh. Kemudian diuraikan oleh Erisandi (2015) Motivasi kerja adalah rangsangan yang mendorong setiap pegawai non-PNS dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya motivasi yang positif, pegawai non-PNS akan merasa termotivasi dan antusias dalam bekerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada kemajuan serta pertumbuhan signifikan organisasi. Sedangkan menurut Riadi (2020) Motivasi kerja diartikan sebagai kekuatan intrinsik yang menstimulasi, mengarahkan, serta memengaruhi individu dalam menunjukkan derajat intensitas dan persistensi perilaku sukarela saat menjalankan sebuah aktivitas pekerjaan.



### **b. Faktor-faktor pendorong motivasi kerja**

Menurut Erisandi (2015) terdapat beberapa penyebab yang menurunkan motivasi kerja sebagai berikut :

- 1) Mengalami ketidakpuasan atas kompensasi yang diperoleh
- 2) Lingkungan kerja yang tidak nyaman
- 3) Perlakuan yang tidak adil
- 4) Tekanan tugas yang melampaui kapasitas
- 5) Kurangnya kemahiran
- 6) Tidak punya arah orientasi
- 7) Kebiasaan tetap

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Selaras dengan Kastori (2023) terdapat dua unsur yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor internal yang bisa memengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang, antara lain :
  - a. Hasrat untuk hidup
  - b. Hasrat untuk pengakuan
  - c. Hasrat untuk dapat memiliki sesuatu
  - d. Hasrat untuk mendapatkan penghargaan
  - e. Hasrat untuk pengakuan
  - f. Hasrat akan kekuasaan
- 2) Faktor eksternal yang bisa membentuk pemberian motivasi kepada seseorang, antara lain :

- a. Situasi ekosistem pekerjaan
- b. Supervisi yang baik
- c. Tersedianya kepastian atas keberlanjutan profesi Status dan tanggung jawab
- d. Peraturan yang fleksibel

**d. Metode-metode Motivasi**

Menurut Firsani (2017) ada dua pendekatan motivasi, yaitu :

1) Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi langsung merupakan dorongan eksplisit yang disalurkan kepada setiap personel karyawan, baik dalam bentuk materiil maupun nonmateriil, untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan mereka. Bentuknya bersifat konkret, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, insentif, sertifikat kehormatan, dan sejenisnya.

2) Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)

Motivasi tidak langsung merupakan pemberian stimulasi melalui penyediaan fasilitas pendukung yang memperkuat semangat kerja serta kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga pegawai merasakan kenyamanan dan antusiasme dalam menjalankan tanggung jawabnya. Contoh-contohnya meliputi kursi ergonomis, perlengkapan kerja yang memadai, ruang kerja yang terang dan sejuk, suasana kerja yang harmonis, serta penempatan kerja yang proporsional. Dorongan tak langsung ini berperan signifikan dalam membangkitkan semangat berkarya, sehingga produktivitas kinerja turut meningkat.

### e. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Kastori (2023) terdapat beberapa indikator kerja, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan lain sebagainya.
- 2) Kebutuhan afeksi aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki adalah kebutuhan untuk disetujui dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai.
- 4) Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan kritik, dan berprestasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Abdul Latief, Dhian Rosalina dan Devi Apiska (2019)	Analisis Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan	X: Hubungan Antar Manusia Y : Kinerja Karyawan	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana	Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Timbang Langsa
2.	Mugi Anggara Prayogi, Nana Diky Dirbawanto (2023)	Analisis Pengaruh <i>Human Relation</i> , Disiplin Kerja dan Faktor Lingkungan Kerja	X1 : <i>Human Relation</i> X2 : Disiplin Kerja	Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi	Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>Human Relations</i> , Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Karyawan di Dsociety Cabang Medan Sebagai Startup	X3 : Faktor Lingkungan Y : Kinerja Karyawan	berganda, dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS	signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	Alfarry Yudi Isili, Bernhard Tewal dan Irvan Trang (2022)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing, Human Relations</i> dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Sulut di Masa Pandemi Covid-19	X1: <i>Knowledge Sharing</i> X2: <i>Human Relations</i> X3: Semangat Kerja Y: Kinerja Pegawai	Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan uji F dan uji t untuk pembuktian hipotesis	<i>Human relation</i> berpengaruh positif/tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Nila Hotina dan Febriansyah (2018)	Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI)	X1: Motivasi X2: Stres Y1: Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, variabel stres kerja tidak berpengaruh signifikan dengan t hitung sebesar 1.994 yang lebih kecil dari t tabel
5.	I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	X1: Budaya Organisasi X2: Stres Kerja X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai	Regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6.	Ida Bagus Winastya dan Anak Agung Ayu Sriathi (2015)	Pengaruh Stres Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Prama Hotel	X1: Stres Kerja X2: Pemberdayaan Y: Kepuasan Kerja	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dan uji t	Berdasarkan hasil analisis dan temuan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa variable motivasi Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
7.	R. Joko Sugiharjo dan Friska Aldata (2018)	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba	X1 : Beban Kerja X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Karyawan	moto de analisis deskriptif, metode analisis statistik yang terdiri dari analisis regresi linear berganda, pengujian parsial (Uji-t) dan pengujian koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )	variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Rahmat Hidayat (2021)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	X1: Motivasi X2: Kompetensi X3: Disiplin Kerja Y : Kinerja	Analisis regresi linier, uji validitas, uji realibilitas, uji f dan uji t	Berdasarkan dari hasil perhitungan Hipotesis pertama Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia
9.	Angreini Talumantak, Christoffel Kojo, Lucky Dotulong (2016)	Analisis Pengaruh <i>Human Relationship</i> dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	X1: <i>Human Relation</i> X2: Beban kerja Y : Kepuasan Kerja	uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, determinasi, uji t (regresi parsial), dan uji F (regresi simultan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>human relationship</i> dan beban kerja memiliki positif dan simultan baik secara simultan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisis	Hasil Penelitian
10.	Festinahati Buulolo, Paskalis Dakhi, dan Erasma F.Zalogo (2021)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan	X1: Stres Kerja Y : Kinerja	Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan asumsi klasik, metode analisis data yang digunakan adalah analisi regresi sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Sumber : penelitian terdahulu (2014-2023)

### 2.3 Kerangka Penelitian

Setelah permasalahan penelitian berhasil dirumuskan, tahap berikutnya adalah penyusunan kerangka teoritis. Kerangka teoritis merepresentasikan model konseptual yang bersumber dari teori atau kumpulan teori yang menyajikan argumentasi logis mengenai relasi antar variabel yang diidentifikasi sebagai determinan utama dalam menjelaskan fenomena yang dikaji. Kerangka teoritis ini mencakup konstruksi teoritik, asumsi-asumsi ilmiah, prinsip-prinsip dasar, serta norma-norma ilmiah yang mempersatukan konsep-konsep abstrak yang bersifat komprehensif (buku). Adapun kerangka teoritis yang dimaksud diuraikan sebagai berikut.



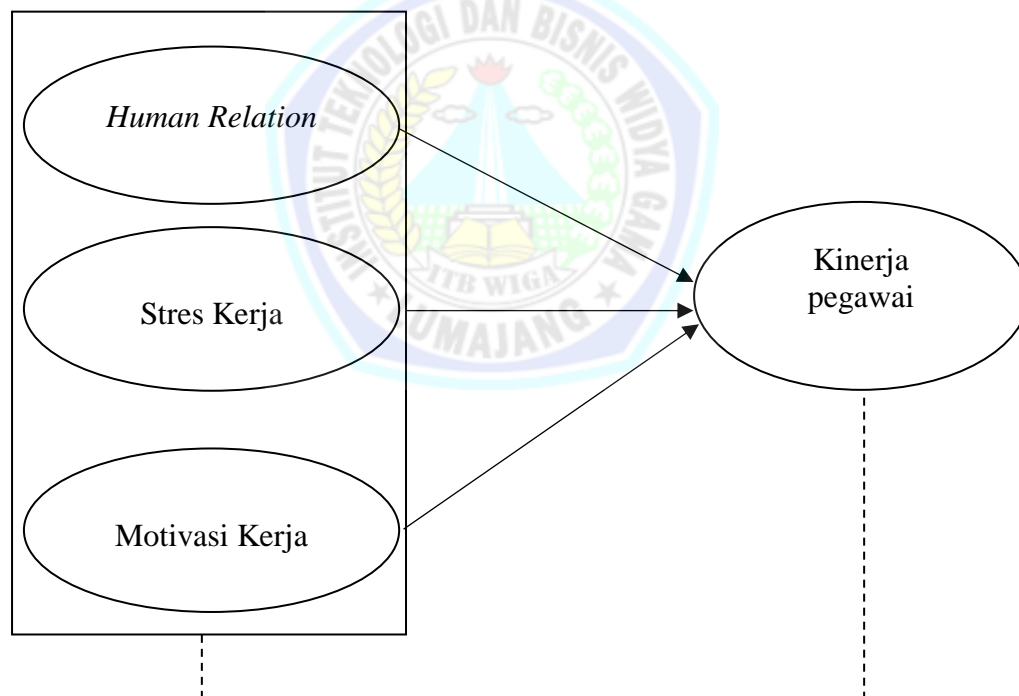
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Penelitian terdahulu (2014-2023)

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang serta tinjauan pustaka, penelitian ini mengadopsi beberapa faktor yang diduga berkontribusi terhadap kinerja pegawai non-PNS. Oleh karena itu, variabel Human Relations, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja dipilih sebagai variabel independen yang dikaitkan dengan kinerja pegawai non-PNS di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Lumajang.

Secara umum, kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Ket : —————> = Uji Parsial

-----> = Uji Simultan

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber :Landasan Teoritis dan Landasan Empiris



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan formulasi proposisional yang mengemukakan relasi kausal atau asosiatif terhadap suatu fenomena, yang secara esensial berperan sebagai praduga sementara yang masih memerlukan verifikasi empiris. Hipotesis merupakan pernyataan atau proposisi yang dapat dinilai kebenarannya melalui pengujian empiris. Apabila data empiris yang tersedia sejalan dengan hipotesis, maka hipotesis tersebut dikatakan didukung (diterima). Sebaliknya, jika data empiris bertentangan dengan hipotesis, maka hipotesis tersebut dianggap tidak didukung (ditolak). Seringkali kita mengklaim telah membuktikan hipotesis ketika data empiris konsisten dengan prediksi, namun hal ini tidak selalu tepat. Pasalnya, keputusan terhadap hipotesis didasarkan pada analisis statistik yang memungkinkan adanya kemungkinan kesalahan dalam penarikan kesimpulan.

Menurut William Emory, hipotesis adalah suatu pernyataan yang menghubungkan variabel dengan suatu kasus. Kasus dalam konteks ini didefinisikan sebagai entitas atau objek yang menjadi fokus pembahasan hipotesis tersebut. Sementara itu, variabel merupakan ciri khas atau atribut yang melekat pada kasus tersebut. William Emory (1991) mengklasifikasikan hipotesis menjadi dua tipe, yaitu hipotesis deskriptif dan hipotesis relasional.:

- a. Hipotesis Deskriptif adalah proposisi yang menyatakan keberadaan, besaran, format atau distribusi variabel.
- b. Hipotesis Relasional adalah proposisi atau pernyataan yang menggambarkan hubungan antara dua variabel terhadap suatu kasus

Hubungan korelasi menyatakan bahwa kedua variabel saling mempengaruhi tetapi kita tidak dapat memastikan variabel yang mana yang menjadi sebab akibat. Sementara itu dengan hipotesa relasional memiliki implikasi bahwa perubahan satu variabel akan menyebabkan perubahan pada variabel yang lain. Variabel penyebab disebut dengan variabel independen (bebas) dan variabel akibat disebut dengan variabel dependen (terikat). Ghazali (2016: 57-58)

**a. Hipotesis Pertama (H1)**

Menurut Isili *et al.* (2022) *human relation* atau relasi antar individu merupakan bentuk pertautan timbal balik antara satu orang dengan lainnya, baik dalam konteks profesional maupun dalam entitas kelembagaan pekerjaan.. *Human relation* atau hubungan antar manusia sangat berperan penting dalam pelaksanaan berorganisasi dalam bekerja. Hal tersebut dikarenakan interaksi antar pegawai non PNS satu dan pegawai non PNS lain akan menentukan bagaimana situasi kerja tercipta. Semakin baik *human relation* yang terjalin antar pegawai non PNS maka kinerja para pegawai non PNS akan semakin baik juga. Teori ini didukung oleh Talumantak *et al.* (2016), Prayogi & Dirbawanto (2023) dan Latief *et al.* (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif dan patut diperhatikan antara *Human Relation* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kesamaan penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu, maka peneliti mencoba meneliti kembali terkait pengaruh *Human Relation* terhadap kinerja pegawai non PNS. Sehingga di temukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : *Human Relation* berpengaruh terhadap kinerja pegawai non PNS  
Diskopindag Kabupaten Lumajang.

### **b. Hipotesis Kedua (H2)**

Menurut Mangkunegara (2013) stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami oleh pegawai non PNS dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja dapat mempengaruhi proses berpikir dan kondisi pegawai non PNS, dimana hal tersebut dapat mengganggu pegawai non PNS dalam menyelesaikan tugasnya. Teori ini didukung oleh Cahyana & Jati (2017) dan Buulolo *et al.* (2021) yang merumuskan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan adanya kesamaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu maka peneliti mencoba meneliti kembali tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga terciptalah hipotesis sebagai berikut.

H2 : Stres Kerja Berpengaruh Terhadap kinerja pegawai non PNS Diskopindag Kabupaten Lumajang.

### **c. Hipotesis Ketiga (H3)**

Menurut Riadi (2020) Motivasi kerja merupakan daya penggerak internal yang sanggup membangunkan, mengarahkan, serta mempengaruhi individu agar menunjukkan intensitas dan kegigihan perilaku volunteer dalam melaksanakan sebuah tugas. Dengan dorongan motivasi yang optimal, pegawai non-PNS akan merasakan kegembiraan dan antusiasme dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya memicu kemajuan serta ekspansi yang berarti bagi entitas organisasi. Teori ini didukung oleh Sugiharjo & Aldata (2018) dan Hotiana & Febriansyah (2018) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kesamaan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu maka peneliti mencoba meneliti kembali tentang pengaruh

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga terciptalah hipotesis sebagai berikut.

H3 : Motivasi kerja berpengaruh Terhadap kinerja pegawai non PNS Diskopindag Kabupaten Lumajang.

**d. Hipotesis Keempat (H4)**

Menurut Sianturi (2017) Kinerja merupakan output atau derajat pencapaian individu secara komprehensif dalam kurun waktu tertentu saat menunaikan tanggung jawab, yang kemudian dievaluasi berdasar kemungkinan-kemungkinan, seperti tolok ukur hasil, sasaran yang ditetapkan, atau parameter yang telah ditentukan serta disetujui bersama sebelumnya. Prestasi kerja dalam aspek kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam rentang waktu tertentu saat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja yang memuaskan adalah kinerja yang dijalankan secara optimal, bermakna, serta selaras dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Kinerja karyawan yang unggul mampu memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dewasa ini. Teori ini didukung oleh Soni Kurniawan & Al Rizki (2022), Talumantak *et al.* (2016), Cahyana & Jati (2017) dan Hotiana & Febriansyah (2018) menunjukkan adanya pengaruh positif dan patut diperhatikan antara *human relation* stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian terdahulu yang mendukung maka terbentuklah hipotesis sebagai berikut :

**H4 : *Human Relations*, stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai non PNS Diskopindag Kabupaten Lumajang.**