

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 1.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Landasan Teori

##### 1.11.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Prawironegoro (2016:35) “Manajemen ialah proses merencanakan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan manager perusahaan dan konsep tersebut dikenal dengan POAC”. “Manajemen ialah perencanaan, pimpinan, dan pengendalian sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien” (Jones dan Jennifer, 2007:5).

Berdasarkan pemikiran idealisme, sumber daya manusia dapat di dekati dari dua paradigma, yaitu manajemen sumber daya manusia dan manajemen capital manusia. Yang dimaksud sumber daya manusia ialah ketrampilan, pengetahuan, sikap, pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan pekerjaan. Unsur-unsur itu merupakan alat produksi dalam organisasi bisnis dikelola oleh manajer untuk mencipta laba bagi pemilik kapital. Di sisi lain dari sisi idealisme, sumber daya manusia diposisikan sebagai capital organisasi bisnis, disebut manajemen kapital manusia. Manajemen capital manusia adalah perolehan, penganalisaan, dan pelaporan nilai tambah manusia, investasi strategis, dan keputusan operasional ditingkat korporasi dan lini, dengan menghargai manusia sebagai asset untuk mencipta laba” (Amstrong, 2006:29). “Manusia diposisikan sebagai pencipta nilai (*value creator*), bukan diposisikan sebagai beban (*expenses*) organisasi (Goal, 2014:79).

Menurut Sofyandi (2013:6) Manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai salah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, *planning*, *organizing*, *leading*, serta *controlling*, dalam setiap aktivitas/ fungsi

operasional sumber daya manusia mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Maksud dari Manajemen Sumber Daya Manusia ialah meningkatkan kontribusi agar produktif dari karyawan kepada organisasi melalui tanggung jawab strategi, etis dan sosial. Maksud ini menuntut proses pembelajaran dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Pembelajaran sumber daya manusia merupakan usaha yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari pimpinan pelaksana, dan menunjukkan bagaimana profesionalisme karyawan mendukung usaha tersebut.

#### **1.11.1.1 Tujuan-tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, akan tetapi merupakan penyeimbang tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, serta karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan lain yang ada. Kegagalan dalam menentukan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi (Sofyandi, 2013:11). Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi 4 tujuan yaitu:

##### **a. Tujuan Organisasional**

Ditujukan agar dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi agar tercapai efektivitas organisasi. Walaupun secara formal departemen sumber daya manusia diciptakan agar dapat membantu manajer, namun dalam hal ini manajer tetap memiliki tanggung jawab terhadap kinerja para karyawannya. Adanya departemen sumber daya manusia ialah untuk membantu manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu

manajer untuk menangani hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebagai contoh departemen sumber daya manusia dari Hewlett Packard menemukan bahwa penanganan masalah-masalah sumber daya manusia tersebut dapat mempertinggi kontribusi para karyawan serta terhadap organisasi lewat ketersediaan system informasi akurat yang memangkas biaya anggaran yang cukup tinggi.

b. Tujuan Fungsional

Dimaksudkan untuk mempertahankan kontribusi departemen agar mencapai tingkat yang sesuai dengan keperluan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak bernilai apabila manajemen sumber daya manusia mempunyai kriteria lebih rendah daripada tingkat kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Dimaksudkan agar etis serta sosial merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalkan dampak buruk terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam hal menggunakan sumber daya untuk keuntungan masyarakat yang dapat menyebabkan hambatan.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan agar pencapaian tujuan, minimalkan tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan masing-masing personal tidak dipikirkan dengan baik, maka kinerja serta kepuasan karyawan dapat menurun serta karyawan akan meninggalkan organisasi.

#### **d.11.12 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2015:4) dilihat dari sebagian besar para ahli bahwa pengelolaan melibatkan lima fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewaliki proses manajemen (*management process*). Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

- a. Perencanaan. Menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
- b. Pengorganisasian. Memberikan tugas yang spesifik terhadap setiap bawahan; membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menentukan saluran otoritas dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

- c. Penyusunan Staf. Menentukan kriteria orang yang harus dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi terhadap para karyawan.
- d. Kepemimpinan. Meminta karyawan menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan.
- e. Pengendalian. Menetapkan standar meliputi kuota penjualan, standar mutu, dan tingkat produksi, memeriksa bagian kinerja aktual dibandingkan dengan standar ini, mengambil tindakan korektif, sesuai kebutuhan.

## **e.11.2 Stres Kerja**

### **e.11.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Para manajer diperusahaan semakin sadar bahwa produktivitas jangka panjang dan kelangsungan organisasi amat bergantung pada dedikasi dan komitmen para karyawan. Kesadaran itu juga didorong oleh, antara lain, adanya fakta bahwa gangguan-gangguan mental yang terkait dengan stres telah menjadi penyakit akibat kerja yang paling tinggi pertumbuhannya. Banyak penelitian yang menunjukkan hubungan yang jelas antara penataan dan kondisi kerja yang buruk dengan kondisi kesehatan yang buruk pula. Stres dapat ditangani dengan cara yang sama dengan berbagai bentuk resiko kesehatan lainnya dengan mengidentifikasi bahaya atau sumber stres, mengamati siapa yang akan terkena resiko dan bertindak sesuai rencana yang dibuat. Pengelolaan stres yang efektif akan bermanfaat bagi peningkatan produktivitas, menurunnya *turnover*, berkurangnya ketidakhadiran karena sakit, dan meningkatnya semangat kerja (Marwansyah, 2010:366).

Stres adalah pola kondisi emosi serta reaksi fisik terjadi sebagai respons terhadap tuntutan dari dalam/luar organisasi yakni *stressor*. Stres dapat diartikan sebagai reaksi buruk yang diberikan seseorang terhadap tekanan, atau bentuk tuntutan yang berlebihan lainnya, terhadap dirinya. Dalam konteks pekerjaan, job stres dapat didefinisikan sebagai respons fisik dan emosi yang merugikan, yang terjadi bila tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan kapabilitas, sumber daya, atau kebutuhan pekerja (Robbin & Judge , 2007:602).

### e.11.2.2 Indikator Stres

Indikator stres jika tidak diolah dengan baik dapat mengakibatkan depresi, kurang tidur, makan terlalu banyak, penyakit, tidak harmonis dalam berteman, merosotnya dan efisiensi dan produktifitas, konsumsi alkohol berlebihan dan sebagainya. Indikator stres kerja yang digunakan untuk mengukur stres kerja karyawan sebagai berikut (Tri Wartono, 2017:48) :

- a. Waktu kerja
- b. Tanggung jawab kerja
- c. Konflik
- d. Fasilitas
- e. Ruang kerja

### e.11.e.3 Penyebab Stres (*Stressor*)

Menurut Decenzo dan Robbins (2007:369) menyebutkan dua kelompok besar penyebab stres (*stressor*) dalam organisasi, yakni: faktor *personal* dan faktor *organisasi*. Untuk faktor organisasi, mereka membagi stressor ke dalam lima kategori: tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan interpersonal, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi.

#### a. Tuntutan tugas

Berhubungan dengan pekerjaan seseorang. Ini terdiri dari rancangan pekerjaan (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomasi), kondisi kerja, dan tempat kerja. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diterima seorang karyawan yang berasal dari perannya dalam organisasi. Konflik peran (*role conflict*) menciptakan harapan-harapan yang sulit diwujudkan atau dipenuhi. Konflik ini juga terjadi bila seseorang berada dalam posisi mengejar tujuan-tujuan yang saling bertolak belakang. Kelebihan peran dialami ketika karyawan diharapkan dalam melakukan sesuatu yang melebihi waktu yang dimilikinya. Ambiguitas peran terjadi apabila seorang karyawan tidak mengerti isi pekerjaan/tugas yang jalankannya (harapan tidak jelas serta karyawan ragu apa yang harus dilakukan).

#### b. Tuntutan interpersonal

Adalah tekanan yang berasal dari karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan kerja dan buruknya hubungan antar-pribadi dapat, menyebabkan banyak stres, terutamadi kalangan karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

### c. Struktur organisasi

Struktur organisasi dapat meningkatkan stres. Aturan yang begitu banyak serta kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk ikut serta dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi dirinya, adalah contoh variabel struktural yang berpotensi menyebabkan stres. Kepemimpinan menggambarkan gaya supervisi para pemimpin formal atau manajer perusahaan. Sejumlah manajer menciptakan budaya yang diidentikan oleh ketegangan, ketakutan, serta kecemasan di kalangan karyawan. Manajer menciptakan tekanan yang tak masuk akal untuk segera menunjukkan hasil dalam waktu singkat, memberlakukan pengawasan yang begitu ketat, dan sering memecat karyawan yang berkinerja buruk. Dampak gaya kepemimpinan seperti ini dapat menyebar diseluruh organisasi dan samapi kepada semua karyawan.

#### c.11.e.4 Penyebab Utama Stres (*Stressor*)

Meskipun masing-masing orang hidup dibawah stres dengan tingkatan tertentu, stres yang berat serta bertahan lama sangat berbahaya. Bahkan, gangguan yang ditimbulkan oleh stres bisa sama dengan gangguan yang dapat ditimbul dari kecelakaan. Stres bisa berdampak terhadap kehadiran yang buruk, penggunaan minuman keras serta obat secara berlebihan, kinerja yang buruk, serta bahkan memburuknya kesehatan yang menyeluruh. Makin banyak bukti yang menunjukkan bahwa stres yang ditangani dengan benar berhubungan dengan penyakit-penyakit yang menjadi penyebab utama kematian-jantung koroner, stroke, hipertensi, kanker, diabetes- dan juga bunuh diri. Selain alasan-alasan diatas, faktor ekonomi serta hukum juga dapat mendorong meningkatnya perhatian terhadap manajer untuk membantu karyawan dalam mengelola stres (Marwansyah, 2010:370).

#### c.11.e.5 Gejala Stres

Gejala-gejala stres perlu dikenali sejak awal agar dapat dilakukan antisipasi yang tepat. Setiap orang perlu belajar bagaimana mengenali tanda bahwa tingkat stresnya sudah diluar kendali. Hal yang paling berbahaya tentang stres adalah betapa mudahnya stres bergerak pelan-pelan mendekati anda. Lalu, anda menjadi terbiasa. Awalnya mungkin saja tak ada yang aneh bahkan tampak normal. Anda seringkali tidak sadar seberapa banyak stres mempengaruhi anda. Tanda-tanda dan gejala stres yang berlebihan bisa sangat beragam bentuknya. Stres berdampak pada pikiran, tubuh, dan perilaku dalam berbagai cara, dan setiap orang mengalami stres dengan cara yang berbeda-beda (Marwansyah, 2010:371).

Perancangan jabatan/pekerjaan juga merupakan faktor penting. Rancangan pekerjaan yang baik adalah yang mengakomodasi kemampuan fisik dan mental pekerja. Secara umum, pedoman perancangan jabatan berikut ini dapat membantu meminimalkan atau mengendalikan stres ditempat kerja (Marwansyah, 2010:372).

- a. Pekerja harus mempunyai tuntutan serta persyaratan yang wajar yang memberikan variasi tugas yang cukup bagi pekerja.
- b. Pekerja harus bisa mempelajari pekerjaan serta diberi peluang untuk terus-menerus belajar ssesuai dengan perkembangan karirnya.
- c. Pekerjaan hendaknya memberikan sejumlah peluang pada pekerja dalam mengambil keputusan untuk bidang tertentu.
- d. Di tempat kerja, hendaknya ada dukungan sosial serta pengakuan yang memadai.
- e. Pekerja hendaknya bisa merasakan bahwa pekerjaannya bisa mengarah kepada masa depan yang karyawan harapkan.

Pengusaha atau atasan harus melakukan penilaian bagi tempat kerja dalam mengetahui resiko stres. Mereka harus mengidentifikasi tekanan dalam pekerjaan dapat menyebabkan tingkatan stres yang tinggi dan berkepanjangan, dan siapapun yang mungkin mengalami tekanan tersebut. Kemudian menentukan langkah-langkah apa yang bisa dilakukan untuk mencegah tekanan-tekanan tadi menjadi *stressor* negatif. Berikut ini adalah sejumlah alternatif cara yang bisa dilakukan pengusaha/atasan dalam menangani stres kerja.

- a. Perlakukan semua karyawan secara adil dan terhormat.
- b. Tangani stres lebih serius serta pahami staf secara berada dibawah terlalu banyak tekanan.
- c. Kenali tanda serta gejala yang menunjukkan bahwa seseorang mungkin mengalami kesulitan menghadapi stres.
- d. Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta beri kesempatan kepada karyawan dalam memberikan masukan, baik secara langsung/melalui panitia/ komisi, dan sebagainya.
- e. Doronglah para manager agar memiliki sikap penuh pengertian dan proaktif dalam melihat tanda-tanda stres diantara karyawan mereka.
- f. Sediakan program kesehatan serta kebugaran yang berkaitan langsung dengan sumber stres.

#### **f.11.e.6 Pola Mengatasi Stres**

Semua pekerja menghadapi masalah stres. Jika tidak dikelola dengan baik, organisasi akan terancam dengan banyaknya persoalan psikologis dan fisik yang melanda pekerjanya. Adapun 3 pola dalam mengatasi stres (Mangkunegara, 2001).

a. Pola Sehat

Merupakan pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tidakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi bisa menjadikan lebih sehat dan berkembang. Mereka yang termasuk kelompok ini biasanya mengerti/memahami dalam hal mengelola waktu serta kesibukan dengan cara baik dan teratur.

b. Pola Harmonis

Ialah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu serta kegiatan secara harmonis agar tidak menimbulkan berbagai hambatan.

c. Pola Patologis

Ialah pola dalam menghadapi stres agar tidak berdampak berbagai macam gangguan fisik ataupun sosial psikologis. Individu akan menghadapi tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki.

### c.11.3 Motivasi Kerja

#### c.11.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Wibowo (2012:378) “bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar. Tetapi sekarang semakin dipahami dalam setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi”.

“Motivasi merupakan proses psikologis yang dapat membangkitkan serta mengarahkan perilaku kepada pencapaian tujuan/*goal-directed behavior* “ (Kreitner dan Kinicki, 2001:205).



Sedangkan menurut Robbins (2003:156) menyatakan motivasi sebagai proses yang dapat menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu untuk menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang dalam berusaha. Tetapi intensitas yang tinggi tidak mungkin mengarahkan kepada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitinya. Motivasi mempunyai dimensi usaha yang terus-menerus. Motivasi adalah ukuran berapa lama seseorang bisa menjaga usaha mereka.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (2003: 190) “berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang dapat membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), serta menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju kepada pencapaian tujuan”.

“Dari pendapat-pendapat tersebut diatas bisa disimpulkan bahwa motivasi ialah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku para manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung didalam motivasi terdiri dari usaha membangkitkan, mengarahkan, menjaga, intensitas, bersifat berkelanjutan serta adanya tujuan” (Wibowo 2012:379).

### **c.11.3.2 Memahami Motivasi**

“Untuk melepaskan potensi pekerja, organisasi cepat bergerak dari pola “*command and control*” (nasihat dan persetujuan), sebagai cara memotivasi. Perubahan sifat ini dimulai ketika *employers* atau pemberi kerja mengenal bahwa menghargai pekerjaan baik adalah lebih efektif daripada memberikan hukuman untuk pekerjaan buruk” (Wibowo, 2012: 379).

Motivasi bersifat jangka panjang. Inspirasi lebih lanjut diberikan kepada bawahan yang penuh motivasi dengan mempercayai mereka untuk bekerja berdasarkan inisiatifnya sendiri dan mendorong mereka menerima tanggung jawab seluruh pekerjaan. Untuk bawahan yang dimotivasi perlu ditemukan apa yang dapat memotivasi mereka dan menjalankan apa pun yang dapat membantu mereka. Individu yang penuh motivasi sangat penting untuk memasok organisasi dengan inisiatif baru yang sangat penting dalam dunia yang penuh kompetisi (Wibowo, 2012:380).

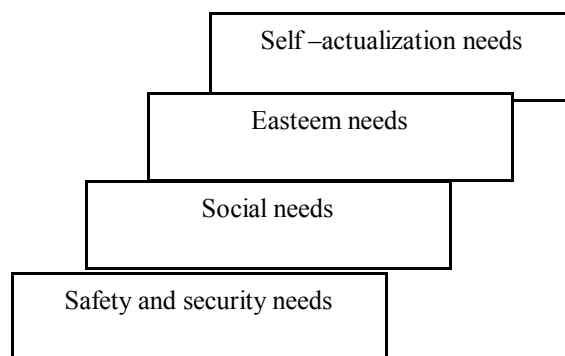
### c.11.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Hasibuan (2003: 108) menyatakan bahwa motivasi lebih condong pada perannya sebagai bagian yang penting dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar tujuan. Berikut item-item indikator yang digunakan:

- a. Semangat kerja : Pegawai selalu memelihara semangat kerja yang tinggi dalam bekerja.
- b. Absensi Karyawan : Karyawan jarang sekali absen dalam bekerja
- c. Tanggung jawab : Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- d. Rasa ingin tahu yang tinggi : adanya rasa ingin tahu yang tinggi akan hal-hal baru dapat memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.
- e. Inovatif : Pegawai selalu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

### c.11.3.4 Hierarki Kebutuhan Maslow

Hasil-hasil pemikiran dari teori kebutuhan Maslow tertuang dalam buku yang berjudul “ *Motivation and Personality*”. Adapun hierarki kebutuhan Maslow tersebut dapat kita lihat pada gambar dibawah ini:



Physiological needs

## Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Menurut Teori Abraham H. Maslow

Sumber: Fahmi (2016:94)

Adapun tiap tingkatan atau hierarki dari kebutuhan menurut teori Abraham H. Maslow ialah sebagai berikut:

- a. *Physiological needs*  
Adalah kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan serta papan. Contohnya kebutuhan makan, minum, perumahan, istirahat serta menjaga kesehatan, berobat jika sakit.
- a. *Safety and security needs*  
Merupakan kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan per 1 terpenuhi. Pada kebutuhan tahap ke 2 ini seseorang individu menginginkan terpenuhinya rasa keamanan.
- b. *Social needs*  
Merupakan kebutuhan ketiga setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Kebutuhan disini memperlihatkan seseorang agar membutuhkan pengakuan/penghormatan dari orang lain.
- c. *Easteem needs*  
Adalah kebutuhan keempat yang dipenuhi setelah kebutuhan ketiga terpenuhi. Pada kebutuhan ini seseorang mencakup kepada keinginan agar memperoleh harga diri.
- d. *Self-actualization needs*  
Adalah kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Pada tahap ini seseorang ingin terpenuhinya keinginan sebagai aktualisasi diri, adalah ingin menggunakan potensi yang dimiliki serta mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

### 2.1.1.3.5 Teori Maslow Dan Herzberg

Konsep *hierarchy needs Maslow* dapat dipahami bahwa manusia itu memiliki dua kebutuhan secara umum adalah, kebutuhan primer/pokok dan kebutuhan sekunder/kebutuhan untuk melengkapi kebutuhan primer. Kebutuhan primer merupakan bagian paling dasar yaitu terpenuhinya makan, minum, yang dalam konsep Maslow ini dimasukkan dalam *Phisiological needs*, jika telah terpenuhi maka muncullah kebutuhan dari ordo (tingkatan) yang lebih tinggi, ialah kebutuhan psikologis, sosial, atau kebutuhan sekunder. Selanjutnya setelah kita memahami teori Maslow, ada baiknya kita juga melihat teori motivasi yang

dinyatakan oleh Herzberg. Herzberg dalam mengemukakan teori motivasinya bertumpu pada sisi kajian, yaitu:

a. *Motivation factors*

Dalam motivasi faktor ini ada yang harus di ingat dan dimengerti. Faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan bekerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk bertumbuh. Lebih jauh menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan pengakuan dari orang lain.

b. *Hygiene factors*

Hygiene factors, melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja dan sejenisnya memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang memiliki motivasi kuat dalam membangun semangat kerja.

Kedua motivasi ini mampu memberikan pengaruh pada pembangunan motivasi seseorang. Secara umum banyak pihak yang mengenal teori Herzberg dengan teori motivasi Hygienes.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi-pemeliharaan Herzberg**

	Teori Hirarki kebutuhan Maslow	Teori motivasi-pemeliharaan Herzberg
Faktor-faktor motivasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktualisasi diri/ pemenuhan diri serta penghargaan</li> <li>- Penghargaan</li> <li>- Sosial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan yang kreatif serta menantang</li> <li>- Prestasi</li> <li>- Penghargaan</li> <li>- Tanggung jawab</li> <li>- Kemungkinan meningkat</li> <li>- Kemajuan</li> <li>- Status</li> <li>- Hubungan-hubungan antara pribadi dengan pimpinan , bawahan dan rekan sejawat</li> </ul>
Faktor-faktor pemeliharaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keamanan/ rasa aman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengawasan</li> <li>- Kebijakan dan administrasi perusahaan</li> <li>- Keamanan kerja</li> <li>- Kondisi kerja</li> <li>- Pengupahan</li> <li>- Kehidupan pribadi</li> </ul>

	Teori Hirarki kebutuhan Maslow	Teori motivasi-pemeliharaan Herzberg
	– Fisiologis	

Sumber: Fahmi (2016:94)

### 2.1.1.3.6 Membangun Motivasi

Teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting (Wibowo, 2012:381). Beberapa cara yang perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi.

- a. Menilai sikap  
Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai. Kekuatan yang mendorong manajer secara kuat mempengaruhi perilaku motivasional. Karena itu penting untuk memahami asumsi dan prioritas, memberi perhatian terutama pada ambisi pribadi dan organisasi, sehingga dapat memotivasi orang lain dengan efektif.
- b. Menjadi manajer yang baik  
Manajer sering mengikuti kursus mempelajari kepemimpinan, akan tetapi pemimpin yang baik, tidak perlu menjadi manajer baik. Kepemimpinan hanya satu bagian untuk menjadi manajer, dan manajer sukses memerlukan ketrampilan kepemimpinan, sedangkan kemampuan lainnya sama pentingnya. Sedangkan manajer baik mempunyai karakteristik: mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, mempercayai orang, loyal pada teman sekerja, menghindari “politik kantor”.
- c. Memperbaiki komunikasi  
Komunikasi antar manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin, informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan manajer ataupun sesuai yang ingin mereka ketahui. Beberapa alat komunikasi dapat dipergunakan seperti elektronik, pertemuan, jurnalisme internal, *internal* marketing, papan pengumuman, dan telepon.
- d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan  
Setiap orang yang memiliki tanggung jawab harus bisa menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan “budaya tidak menyalahkan”. Kesalahan harus dikenal, dan kemudian menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan keberhasilan dimasa yang akan datang. Pelajaran dari kegagalan adalah sangat berharga, tidak hanya pada individu yang terlibat, tetapi juga bagi organisasi.
- e. Memenangkan kerja sama  
Komponen dasar untuk lingkungan motivasional merupakan kerja sama, yang diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.

Adalah penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi ditempat kerja.

f. **Mendorong inisiatif**

Tanda yang pasti agar motivasi tinggi merupakan banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semakin banyak kita menghadapka orang, semakin banyak mereka memberi, salam kita mendukungnya.

### 2.1.1.3.7 Tindakan motivasi

Motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokan dalam tiga kelompok (Baldoni, 2005:5), yaitu:

a. *Energize* (memberi daya)

Merupakan apa yang dilakukan atasan ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan memberi tantangan dengan tepat.

1. *Exemplify*
2. *Communicate*
3. *Challenge*

b. *Encourage* (mendorong)

Merupakan apa yang dilakukan pemimpin untuk mendorong proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching, serta pengakuan.

1. *Empower*
2. *Coach*
3. *Recognize*

c. *Exhort* (mendesak)

Merupakan bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman didasarkan pengorbanan serta inspirasi yang mempersiapkan dasar bagi motivasi untuk dapat tumbuh dengan subur.

1. *Sacrifice*
2. *Inspire*

### 2.1.1.3.8 Teori Motivasi

Menurut Kreiner dan Kinicki (2003:202) bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

a. *Needs* (Kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan dikemukakan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang. Implikasi dari teori Maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpuaskan dapat kehilangan potensi motivasional. Karenanya manajer disarankan memotivasi pekerja dengan memecah program atau pelaksanaan, dimaksud untuk memuaskan kebutuhan yang baru muncul atau tidak terpenuhi.

b. *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Merupakan mengubah konten serta proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja. Metode yang dipergunakan untuk

desain kerja ialah manajemen saintifik, perluasan kerja, rotasi kerja, pengkayaan kerja.

c. *Satisfaction* (Kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respons bersifat mempengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukan berdasarkan konsep kesatuan. Terdapat lima model utama kepuasan kerja yang menunjukkan penyebab kepuasan kerja, yaitu pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, kadilan, komponen watak/genetik.

d. *Equity* (Keadilan)

*Equity theory* adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial, atau hubungan memberi dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee-employer* adalah *inputs* dan *outcomes*. Sebagai *inputs* adalah pekerja, untuk mana mereka mengharapkan hasil, termasuk pendidikan, pengalaman, ketrampilan, dan usaha. Disisi *out-come* dari pertukaran, organisasi mengusahakan pembayaran, tunjangan tambahan, dan rekognisi. *Outcomes* ini bervariasi sangat luas, tergantung pada organisasi dan tingkatannya.

e. *Expectation* (Harapan)

*Expectancy theory* Berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam *expentancy theory*, persepsi memegang peran setral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku.

### 2.1.1.3.9 Aplikasi Teori Motivasi

“Beberapa teori motivasi telah diaplikasikan dan diterima dalam praktik kinerja, antara lain dalam bentuk: manajemen berdasarkan sasaran, program memberikan pengakuan pekerja, program melibatkan kinerja, program pembayaran bervariasi, rencana pembayaran berdasarkan ketrampilan dan pemberian tunjangan secara fleksibel” (Robbins, 2003:189).

## 2.d.1.4 Kinerja Karyawan

### 2.d.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

“Kinerja ialah hasil pekerjaan yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi” (Wibowo, 2012:7).

Menurut Armstrong (2004:29) “bahwa manajemen kinerja sebagai sarana supaya mendapatkan hasil lebih baik bagi organisasi, tim, serta individu dengan cara mengerti serta mengelola kinerja dalam kerangka tujuan, standar, dan persyaratan atribut yang disepakati”.

“Adapun manajemen kinerja karyawan, pada dasarnya adalah suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus-menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu memberikan kontribusi yang optimal, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi” (Suparyadi, 2015:300).

#### **2.d.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan. adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sugiyono (2012:146) Adapun indikator dari variabel kinerja dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Volume hasil kerja
- b. Kualitas hasil pekerjaan
- c. Tingkat kedisiplinan pegawai
- d. Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai
- e. Kreativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas.



#### 2.d.1.4.3 Prinsip Dasar Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja karyawan merupakan salah satu aktivitas dari seluruh rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia, sehingga aktivitas ini tidak dapat dipisahkan dan bahkan memiliki keterkaitan sinergistik dengan aktivitas-aktivitas lainnya dari manajemen sumber daya manusia (Suparyadi, 2015:301).

##### a. Perencanaan

Manajemen kinerja karyawan sebagai suatu proses memiliki aktivitas-aktivitas utama, yaitu melakukan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan, melakukan proses umpan balik, dan melakukan aktivitas tindak lanjut. Dalam situasi operasional organisasi berjalan secara normal, semua aktivitas ini dilakukan dalam waktu yang relative tetap atau secara periodik.

##### b. Memperbaiki kinerja

Manajemen kinerja harus mampu memperbaiki kinerja karyawan. Oleh karena itu, aktivitas evaluasi kinerja dan umpan balik harus mampu mengidentifikasi faktor yang menjadi penyebab terjadinya penurunan atau belum terpenuhinya standar kerja karyawan, serta harus mampu menentukan dan merumuskan rencana tindakan yang tepat guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

##### c. Kejujuran

Pelaksanaan proses manajemen kinerja karyawan harus didasarkan pada kejujuran, terutama pada aktivitas penilaian kinerja karyawan, dan aktivitas proses umpan balik. Kejujuran juga harus dijadikan dasar pada pelaksanaan aktivitas proses umpan balik, karena umpan balik dua arah yang berdasarkan pada kejujuran akan dapat mengidentifikasi secara baik masalah-masalah yang ada dan faktor yang menjadi penyebab timbulnya masalah tersebut, sehingga akan dapat ditemukan dan dirumuskan rencana tindakan yang tepat untuk bisa mengatasi masalah-masalah yang ada.

##### d. Keberlanjutan

Guna mencapai tujuannya, organisasi menetapkan standar kinerja tertentu baik bagi setiap individu karyawan maupun bagi setiap unit kerja, dan standar kinerja ini harus tetap dijaga agar sasaran yang telah ditentukan dapat dicapai. Oleh karena itu, manajemen kinerja karyawan harus dilakukan secara terus-menerus agar standar kinerja itu dapat terus terjaga dengan baik, setiap kali terjadi penurunan kinerja dapat segera diketahui, kemudian dievaluasi dan dilakukan tindakan yang diperlukan pada kesempatan pertama.

##### e. Pemudayaan

Manajemen kinerja karyawan yang dilaksanakan dengan baik dan secara berkelanjutan, dapat menjadi wahana pembudayaan atau internalisasi

nilai-nilai kinerja seperti pentingnya kualitas hasil pekerjaan, bekerja secara tepat waktu, pengembangan kreativitas, dan lain-lain ke dalam diri masing-masing individu karyawan.

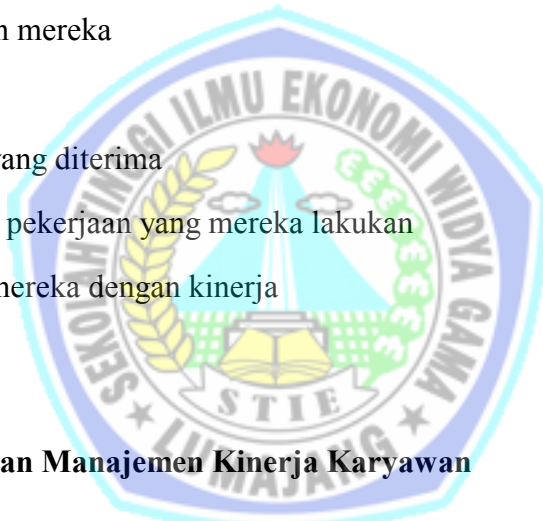
f. **Sistematik**

Pelaksanaan manajemen kinerja karyawan harus melibatkan sebuah sistem, yang terdiri dari karyawan sebagai individu, para manajer, perangkat penilaian, dan prosedur penilaian, serta periode waktu penilaian kinerja yang terjadwal secara tepat, maupun secara insidental.

**f.d.1.44 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah (Robert dan Jackson, 2001:82):

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan kinerja



**f.d.1.45 Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan**

Manajemen kinerja karyawan sebagai bagian yang tidak bisa terpisahkan dari sistem manajemen sumber daya manusia, merupakan suatu periode untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, mempertahankan dan meningkatkannya sesuai dengan kebutuhan organisasi, melalui pengembangan kompetensi yang didasari oleh cipta, rasa dan karsa yang melekat pada diri setiap individu karyawan. (Suparyadi, 2015:303) manajemen kinerja karyawan memiliki dua tujuan sekaligus, yaitu tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan, sehingga manajemen kinerja karyawan ini juga memiliki tugas untuk menyinergikan kedua tujuan tersebut agar karyawan mampu berkinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan karyawan juga dapat dicapai.

a. **Tujuan organisasi**

- 1. Mendukung strategi

Setiap organisasi dalam upayanya untuk dapat mencapai tujuan bagi organisasi yang telah ditetapkan, biasanya menggunakan strategi tertentu.

## 2. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Evaluasi atau penilaian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan antara lain akan menghasilkan kesimpulan apakah kinerja karyawan saat ini telah sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atau belum atau apakah kinerja karyawan saat ini masih memenuhi syarat untuk mencapai sasaran-sasaran baru yang akan dikembangkan oleh perusahaan.

## 3. Administratif

Penilaian kinerja karyawan akan menghasilkan kesimpulan tentang prestasi yang dicapai oleh karyawan dan potensi manajerial mereka.

### b. Tujuan individu karyawan

#### 1. Karier yang tinggi

Setiap individu karyawan pada umumnya mengharapkan untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

#### 2. Hidup sejahtera

Dengan posisi jabatan yang makin tinggi, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik daripada sebelumnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya.

#### 3. Status

Sebagian orang berusaha keras untuk mendapatkan posisi jabatan dalam struktur organisasi juga didorong oleh keinginannya untuk memperoleh status sosial yang tinggi dalam lingkungan komunitasnya.

### **b.d.1.46 Sitem Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang melibatkan seluruh karyawan, manajer, dan para pimpinan, tujuan organisasi, sasaran-sasaran yang hendak dicapai, strategi organisasi, serta dukungan organisasional, dan dilakukannya proses umpan balik (Suparyadi, 2015:307).

#### a. Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang ditetapkan bersama oleh anggota organisasi tersebut.

b. Sasaran

Guna mewujudkan tujuannya, organisasi menetapkan beberapa sasaran yang harus dicapai.

c. Strategi organisasi

Strategi yang ditetapkan oleh organisasi harus mampu memberikan arah yang spesifik terhadap pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi, termasuk didalamnya adalah sumber daya manusia.

d. Karyawan mampu berkinerja tinggi maka mereka harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaan yang mereka lakukan.

e. Perilaku kerja karyawan

Perilaku kerja karyawan atau tindakan-tindakan yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan akan berlangsung seperti yang diharapkan apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenis dan spesifikasi pekerjaannya.

f. Dukungan organisasional

Dukungan organisasional, antara lain dukungan dari pemimpin, dari rekan kerja, peraturan dan kebijakan organisasi akan dapat memengaruhi optimal atau tidaknya perilaku kerja karyawan.

### **f.d.1.5 Hubungan Antar Variabel**

#### **f.d.1.5.1 Pengaruh Stres terhadap Kinerja Karyawan**

Marwansyah (2010:367) Stres tidak selalu berakibat negatif. Stres yang dialami pada tingkat tertentu adalah sesuatu yang normal. Dalam kenyataannya, stres seringkali memberikan energi dan motivasi kepada kita untuk menghadapi tantangan hidup sehari-hari, baik di rumah maupun ditempat kerja. Stres dalam tingkat sedang (*mild stress*) pada dasarnya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat membantu pengembangan gagasan-gagasan kreatif. Tentu saja, seperti kebanyakan hal lainnya, stres yang berlebihan akan berdampak negatif. Bila rasa puas berubah menjadi keletihan, frustrasi atau ketidakpuasan, atau ketika tantangan di tempat kerja terlalu berat, kita mulai merasakan tanda-tanda negative dari stress.

Hasil penelitian Wartono (2017) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan yang sangat kuat/positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat

pengaruh signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Astianto Suprihhadi (2014) bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikan yang lebih kecil dari variabel stres kerja. Hasil Penelitian Zafar, dkk (2015) dengan adalah adanya hubungan moderat positif antara stres kerja dan kinerja karyawan.

#### **f.d.1.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal tersebut dapat dijadikan model hubungan antar motivasi dengan kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi serta sifat, emosi, suasana hati, keyakinan serta nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi kepada rekognisi serta penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan serta *coaching*, serta budaya organisasi. Kedua faktor itu sangat memengaruhi, termasuk pula pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan (Kreitner dan Kinicki, 2001:205).

Hasil penelitian Theodora (2015) bahwa secara parsial motivasi *relatedness* serta *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *reladness* yang menjadi motivasi paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi *existence* serta motivasi *growth*. Hasil Penelitian Wahyuningsih, dkk (2013) bahwa variabel motivasi, kedisiplinan, serta kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Deikme (2013) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Jusmin, dkk (2016) Hasil penelitian bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi, iklim organisasi serta kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh negatif serta signifikan terhadap kinerja dosen.

### 2.1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh terhadap penilaian kinerja pegawai adalah meliputi sebagai berikut:

- a. Tri Wartono (2017) meneliti tentang “Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Studi pada Karyawan Majalah *Mother And Baby*”. Penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan yang sangat kuat/positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan.
- b. Olivia Theodora (2015) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Motor Gemilang”. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Sejahtera Motor Gemilang Surabaya. Secara parsial motivasi *relatedness* serta *growth* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi *existence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi *relatedness* menjadi motivasi paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan motivasi *existence* serta motivasi *growth*.
- c. Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, Indrianty Sudirman (2013) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi,

kedisiplinan, dan kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar ialah disiplin. Variabel motivasi, kedisiplinan serta kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Hasanuddin Makassar.

- d. Anggit Astianto, Heru Suprihhadi (2014) meneliti tentang “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja serta beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta menunjukkan bahwa stres kerja serta beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- e. Pilatus Deikme (2013) meneliti tentang “Motivasi dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi serta budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- f. Qadoos Zafar, Ayesha Ali, Tayyab Hameed, Toqeer Ilyas, Hafiz Imran Younas (2015), “*The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan*”. Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan moderat positif antara stres kerja serta kinerja karyawan.

- g. Ahmad Jusmin, Syahnur Said, Muh. Jobhaar Bima, Roslina Alam (2016), *“Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers”*. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi, iklim organisasi serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
- h. Mahmudah Enny W. (2015), *“Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Mount Dreams Indonesia In Gresik”*. Hasil penelitian ini adalah hubungan variabel SMM ISO 9001-2008 tidak menghasilkan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan total manajemen serta lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kualitas total manajemen tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- i. Fajar Saranani (2015), *“Role Conflict and Stress Effect on The Performance of Employees Working in Public Work Departement”*. Hasil penelitian ini adalah (1) Peran konflik tidak mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. (2) Stres kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi tingkat job stres maka semakin menurunkan kinerja pegawai.



- j. Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016), “*The Effect of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java*”. Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen, kompetensi, serta kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Komitmen, kompetensi, serta kepuasan kerja masing-masing juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
a.	Tri Wartono (2017)	Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Studi pada Karyawan Majalah <i>Mother And Baby</i>	X1 = Stres Kerja Y = Kinerja Karyawan	Analisis Koefisien Determinasi	Penelitian menunjukan terdapat pengaruh yang signifikan yang sangat kuat atau positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.
b.	Olivia Theodora (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Motor Gemilang	X1 = Motivasi Kerja Y = Kinerja Karyawan	Uji Regresi Linier Berganda	Secara parsial motivasi <i>relatedness</i> dan <i>growth</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi <i>existence</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi <i>reladness</i> menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi <i>existence</i> dan motivasi <i>growth</i>
c	Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis, Indrianty Sudirman (2013)	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	X1 = Motivasi X2 = Disiplin X3 = Kompetensi Y = Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kedisiplinan, dan kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
d	Anggit Astianto, Heru Suprihhadi (2014)	Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surabaya	X1 = Stres Kerja X2 = Beban Kerja Y = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Bahwa hasil penelitian variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah beban kerja karena mempunyai nilai signifikan yang lebih kecil dari pada variabel stres kerja
e	Pilatus Deikme (2013)	Motivasi dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua	X1 = Motivasi X2 = Budaya Organisasi Pengaruhnya Y = Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
f	Qadoos Zafar, Ayesha Ali, Tayyab Hameed, Toqeer Ilyas,	<i>The Influence of Job Stress on Employees Performance in</i>	<i>X = Impact of Work Stress</i> <i>Y =</i>	<i>Multiple Linier Regression Analysis</i>	Hasil penelitian ini adalah ada hubungan moderat positif antara stres kerja dan kinerja

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Hafiz Imran Younas (2015)	<i>Pakistan</i>	<i>Employee Performance</i>		karyawan
g	Ahmad Jusmin, Syahnur Said, Muh. Jobhaar Bima, Roslina Alam (2016)	<i>Spesific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers</i>	<i>X1 = Work Motivation</i> <i>X2 = Competence</i> <i>X3 = Climate Organization</i> <i>Y1 = Job Satisfaction</i> <i>Y2 = Lecturer Performance</i>	<i>Model of Structural Equations and Conceptual Models</i>	Hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dosen
h	Mahmudah Enny W. (2015)	<i>Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Mount Dreams Indonesia In Gresik</i>	<i>X1 = SMM ISO 9001-2008</i> <i>X2 = Quality Management</i> <i>X3 = Work Environment</i> <i>Y1 = Worker Satisfaction</i> <i>Y2 = Employees Performance</i>	<i>Model of Structural Equations</i>	Hasil penelitian pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Total manajemen dan lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kualitas total manajemen tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
i	Fajar Saranani (2015)	<i>Role Conflict and Stress Effect on The Performance of Employees Working in Public Work Departement</i>	$X1 = \text{Role Conflict}$ $X2 = \text{Work Stress}$ $Y = \text{Employee Performance}$	<i>Multiple Linier Regression Analysis</i>	Hasil penelitian (1) Peran konflik tidak mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. (2) Semakin tinggi tingkat job stres maka akan menurunkan kinerja pegawai
j	Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016)	<i>The Effect of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java</i>	$X1 = \text{Commitment}$ $X2 = \text{Competence}$ $X3 = \text{Motivation}$ $X4 = \text{Job Satisfaction}$ $Y = \text{Employee Performance}$	<i>Structurall Modelling (SEM)</i>	Kesimpulan hasil penelitian bahwa komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Komitmen, kompetensi, dan kepuasan kerja masing-masing juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu

### 2.1.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2014:60), “kerangka berfikir adalah konseptual tentang bagaimana macam teori hubungan dengan semua faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”.

Kerangka berfikir yang baik akan bisa menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan dilakukan penelitian. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan

hubungan antar variabel independen serta dependen. Bila dalam penelitian ini ada variabel moderator serta intervening, maka perlu dijelaskan, mengapa variabel tersebut ikut dilibatkan dalam penelitian ini. Oleh karena itu bila setiap penyusunan paradigma penelitian haruslah didasarkan pada kerangka berfikir.

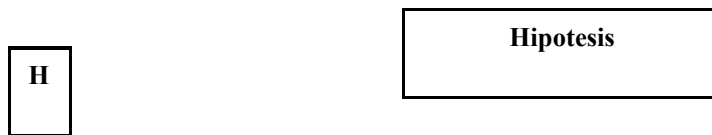


### Teori

1. **Teori Manajemen** : (Darsono & Dewi, 2016: 35), (Gones & Jennifer, 2007: 5)
2. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia : (Amstrong, 2006: 29), (Goal, 2014: 79), (Herman Sofyandi, 2013: 6), (Herman Sofyandi, 2013: 11), Garry Dessler (2015: 4).
3. **Teori Stres Kerja** : Robbin & Judge (2007: 602), DeCenzo & Robbins (2007), Marwansyah (2010: 370), Marwansyah (2010: 372), Mangkunegara (2001).
4. **Teori Motivasi Kerja** :Wibowo (2012: 378), Robert Kreitner & Angelo Kinicki, 2001: 205), Stephen P. Robbins (2003: 156), Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2003: 190), (Wibowo, 2012: 380), (Wibowo, 2012: 381), (John Baldoni, 2005: 5), AngeloKinicki (2003: 202), Robert Kreitner (2001: 251), Stephen P. Robbins (2003: 189).
5. **Teori Kinerja Karyawan** : (Wibowo, 2012: 7), Amstrong (2004: 29), (Suparyadi. H, 2015: 300), (Suparyadi, 2015: 301), (Suparyadi, 2015: 303).

### Penelitian Terdahulu

1. Tri Wartono (2017) "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Studi pada Karyawan Majalah *Mother And Baby*".
2. Olivia Theodora (2015) "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Motor Gemilang".
3. Evi Wahyuningsih., (2013) "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar".
4. Anggit Astianto, (2014) "Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Surabaya".
5. Pilatus Deikme (2013) "Motivasi dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua".
6. Qadoos Zafar, (2015) "*The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan*".
7. Ahmad Jusmin, (2016) "*Spesific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers*".
8. Mahmudah Enny W. (2015) "*Effect of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Mount Dreams Indonesia In Gresik*".
9. Fajar Saranani (2015) "*Role Conflict and Stress*".

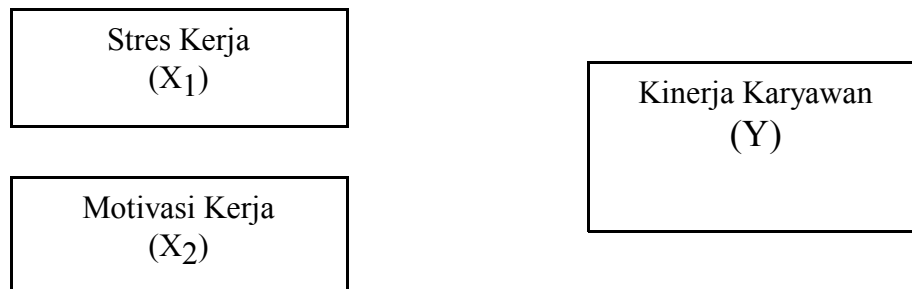


### Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Hasil Olahan Penelitian 2018

Menurut Sugiyono (2009:92) “penelitian yang berkaitan dengan dua variabel ataupun lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi ataupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan ataupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigm penelitian”.

“Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang akan menunjukkan hubungan variabel yang diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis serta jumlah perumusan masalah yang harus dijawab melalui penelitian. Teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis serta jumlah hipotesis dan teknik analisis yang akan digunakan” (Sugiyono, 2009:63).



**Gambar 2.3 Paradigma Penelitian**

Sumber: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Keterangan:

= Garis pengaruh secara parsial

= Garis pengaruh secara simultan

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel stres kerja ( $X_1$ ) motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada AJB Bumiputera Lumajang, baik secara parsial maupun simultan. Oleh karena itu dari paradigma penelitian diatas, maka dapat ditentukan hipotesis tersebut.

## **j.2 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2014:64) “hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Disebut sementara, karena jawaban yang diberikan masih didasarkan kepada teori yang relevan, masih belum didasarkan kepada fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

### **2.2.1 Hipotesis Pertama**



Ho : Tidak terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada  
AJB Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada AJB  
Lumajang.

### **2.2.2 Hipotesis Kedua**

Ho : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada  
AJB Bumiputera Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada AJB  
Bumiputera Lumajang.

### **2.2.3 Hipotesis Ketiga**

Ho : Tidak terdapat pengaruh stres kerja dan motivasi kerja secara simultan  
terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera Lumajang.

Ha : Terdapat pengaruh stres kerja dan motivasi kerja secara simultan  
terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera Lumajang.