

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Terkait dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja, stres kerja dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Pada dasarnya setiap individu atau kelompok dalam melakukan kegiatan sehari-hari pasti melakukan proses manajemen baik secara langsung maupun tidak langsung. Demi tercapainya suatu tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan diperlukan pemahaman yang baik tentang manajemen. Adapun beberapa pendapat dari beberapa ahli yang mendefinisikan tentang pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

Menurut Kadar Nurjaman (2014:17) mendefinisikan bahwa manajemen membahas hubungan antar individu yang saling memengaruhi dan saling berharap mencapai keberhasilan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Hikmat (dalam Badrudin 2014:3) mendefinisikan :

“Ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut G.R Terry yang dialih bahasakan oleh Sadili Samsudin (2010:17)

mendefinisikan :

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determined and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”* Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni tentang hubungan antar individu atau kelompok yang saling mempengaruhi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya secara efektif yang memiliki tahapan atau proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan sasaran-sasaran yang diinginkan bersama demi mencapai tujuan yang diharapkan. Dari kesimpulan pengertian manajemen di atas bahwa manajemen adalah suatu proses yang dimana proses manajemen merupakan aktivitas yang dibentuk oleh beberapa fungsi pokok. Menurut Endin Nasrudin (2010:31), ada 5 (lima) fungsi utama manajemen yaitu :

1. *Staffing*

Dalam proses ini manajemen menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, dan pengembangan tenaga kerja. Penempatan seorang pegawai pada posisi yang disenangi dan sesuai dengan *skill* adalah langkah awal meraih sukses bagi seorang manajer.

2. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara

keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu dengan memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa adanya perencanaan fungsi-fungsi lainnya tidak akan berjalan dengan baik.

3. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian dilakukan dengan cara menentukan tugas yang harus dikerjakan, orang-orang yang harus mengerjakan pekerjaan tersebut, cara mengelompokkan tugas-tugas tersebut, orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan tingkatan keputusan yang harus diambil. Fungsi ini bertujuan untuk membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil.

4. *Directing* (pengarahan)

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi atau dalam arti lain yaitu menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

5. *Evaluating* (pengevaluasian)

Pengevaluasian adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sebagai faktor penting di dalam suatu instansi atau organisasi memiliki peranan kuat dalam membangun hubungan antar pegawai untuk memastikan bahwa instansi atau organisasi mampu mencapai keberhasilan dalam mencapai rencana target sasaran yang telah dilengkapi dengan perencanaan, sistem, proses tahapan, dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi atau organisasi. Pengertian lain manajemen sumber daya manusia menurut para ahli sebagai berikut ;

Menurut Bernardin dan Russel yang dialih bahasakan dalam Achmad S. Ruky (2014:11) mendefinisikan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) terkonsentrasi pada perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi dan promosi personal dalam sebuah organisasi.”

Menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (Edisi 14, 2015:4) mendefinisikan :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terdapat aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang terkonsentrasi pada perekrutan, seleksi, pengembangan, kompetensi, retensi, evaluasi dan promosi personal pada suatu organisasi atau instansi agar dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta dapat

menciptakan keamanan dan keadilan bagi setiap pegawai.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam prakteknya ilmu manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dan memiliki tujuan yang hendak dicapai. Salah satu tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif seseorang untuk organisasi dalam etika sosial secara bertanggung jawab. Dalam arti operasional (dapat diamati atau diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi intansi yang diungkapkan William B. Werther dan Keith Davis yang dialih bahasakan oleh Mariot T. (2010:3).

Menurut Sadili (2010:30) menyatakan ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasinya.
4. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau

perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya melalui organisasi.

### **2.1.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia yang memiliki salah satu tujuan organisasional yang bertujuan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dapat diaplikasikan untuk membangun fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2013:84-87) mengungkapkan bahwa fungsi dasar manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

#### *1. Procurement*

Fungsi pengadaan (*procurement*) dalam manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Fungsi ini meliputi 4(empat) kegiatan awal, yaitu: penarikan (*recruitment*), seleksi (*selection*), orientasi dan pembekalan (*orientation and induction*), dan penempatan (*placement*).

#### *2. Development*

Fungsi pengembangan (*development*) merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Hal ini dapat dilakukan melalui jalur pengembangan karier yang jelas (*career path development*), pelaksanaan pendidikan dan latihan (*training and educating*) untuk lebih meningkatkan penguasaan wawasan, konsep dan keterampilan teknis.

#### *3. Compensation*

Fungsi kompensasi (*compensation*) bertujuan untuk menetapkan sistem remunerasi yang tepat sesuai kontribusi masing-masing personil terhadap

upaya pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi dapat diberikan melalui pembayaran upah (*wage*), gaji (*salary*) dan manfaat lainnya (*benefits*), misal dalam bentuk premi asuransi, aneka tunjangan (*fridge benefits*) dan bentuk penghasilan lain yang disepakati.

#### 4. *Integration*

Fungsi integrasi (*integration*) dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian penting dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga perlu diciptakan komitmen dan rasa memiliki (*sense of belongingness*) yang tinggi. Mereka harus menyatu dalam kebersamaan (*esprit de corps*) dan melakukan rekonsiliasi individual maupun sosial dengan kepentingan-kepentingan organisasi. Integrasi dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya pemberian motivasi, praktik kepemimpinan yang akuntabel, transparansi komunikasi menuju tercapainya koordinasi kerja yang harmonis, upaya manajemen konflik dan menciptakan budaya kerja yang kondusif.

#### 5. *Maintenance*

Fungsi perawatan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil yang produktif, agar mereka tetap setia (*sense of loyalty*) terhadap organisasi. Fungsi perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil (*deployment program*), perencanaan karier yang dikomunikasikan secara jelas untuk merangsang peningkatan

kinerja (*job performance*)

#### 6. *Separation*

Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*) atau disebut juga dengan *termination* (penghentian) merupakan salah satu program dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasinya. Ada 2 (dua) alasan utama yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja, yaitu (1) atas permohonan pegawai untuk mengundurkan diri, pensiun dini (*early retirement*), meninggal dunia, berhalangan tetap (misalnya sakit berkepanjangan), pindah bekerja, melakukan pelanggaran atau kesalahan dan (2) berdasarkan pertimbangan atau keputusan organisasi, yaitu rasionalisasi dan perampingan (*downsizing*), retensi berdasarkan hasil evaluasi kinerja, pemensiunan (*retirement*), terkait keputusan pengadilan, terkait alasan politis, dan sebagainya.

#### 2.1.2 **Motivasi**

Dalam kehidupan seseorang melakukan serangkaian aktivitas dan kegiatan merupakan perwujudan perilaku untuk memenuhi target kebutuhan hidup yang dimana didorong oleh suatu sifat yang disebut dengan motivasi. Motivasi menurut Geherman (1983:15) yang dialih bahasakan oleh M.Kadarisman (2013:275) menyatakan bahwa "*motivation is any action that cause someone behavior to change.*" Motivasi merupakan serangkaian aktivitas atau perbuatan yang dapat merubah sikap seseorang untuk berbuat, bertindak, dan berperilaku.



### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi**

Dalam perkembangan zaman yang sangat dinamis membawa revolusi teori-teori baru dalam perkembangan teori motivasi. Beberapa sumber teori motivasi yang penulis kutip dari beberapa sumber sebagai berikut :

Menurut David McClelland (Hasibuan 2010:93) Motivasi adalah keinginan atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya.

Menurut Sadili Samsudin (2010:282) :

“Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non-uang, jenis pekerjaan dan tantangan.”

Menurut T.Hani Handoko (2011:252) Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Pengertian yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu keadaan atau kondisi pribadi seseorang untuk menciptakan keinginan atau dorongan atau semangat kerja untuk dapat melakukan suatu pekerjaan untuk bisa menjadi lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi atau instansi serta pemenuhan kebutuhan pegawai.

### **2.1.2.2 Tujuan Motivasi**

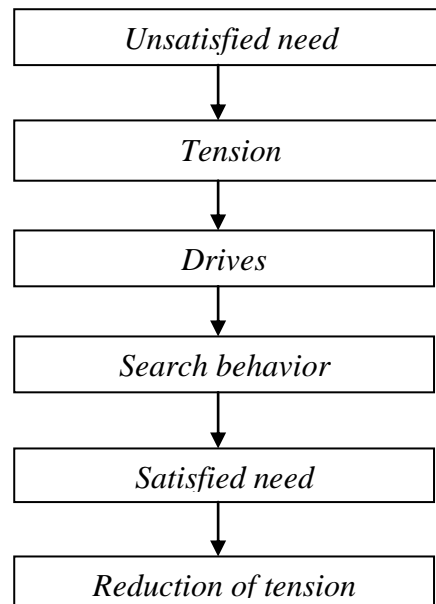
Motivasi merupakan suatu keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Malayu S.P Hasibuan (2010:97) mengatakan bahwa ada beberapa tujuan

dalam memberikan motivasi, diantaranya yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
5. Meningkatkan tingkat kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.1.2.3 Proses Terjadinya Motivasi**

Dalam kegiatan proses terjadinya motivasi terdapat beberapa kebutuhan yang pastinya tidak terpenuhi secara keseluruhan yang dapat menimbulkan dampak yang signifikan dalam pemenuhan kegiatan motivasi. Menurut Stephen Robbins yang dikutip ulang oleh Rivai (2013:838,839) motivasi adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan organisasi dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi pegawai sendiri. Kebutuhan itu juga harus sesuai dan konsisten dengan tujuan dari organisasi atau instansi tersebut. Pemenuhan kebutuhan yang kurang akan membuat ketegangan atau konflik antar pegawai, baik atasan-bawahan atau sebaliknya, yang tahapannya dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini :



**Gambar 2.1**  
**Proses Terjadinya Motivasi**

Pada gambar 2.1 menjelaskan tentang proses terjadinya motivasi yang pada dasarnya menggambarkan jika seseorang tidak puas akan sesuatu hal akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

#### **2.1.2.4 Teori-Teori Motivasi**

Pemenuhan kebutuhan hidup yang didorong dengan adanya motivasi kerja dalam setiap individu memiliki tujuan yang berbeda. Setiap individu memiliki tahapan kebutuhan yang berbeda yang diakibatkan oleh lingkungan dan individu itu sendiri. Berikut ini penjelasan teori-teori motivasi kerja yang penulis kutip dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), terdiri dari :

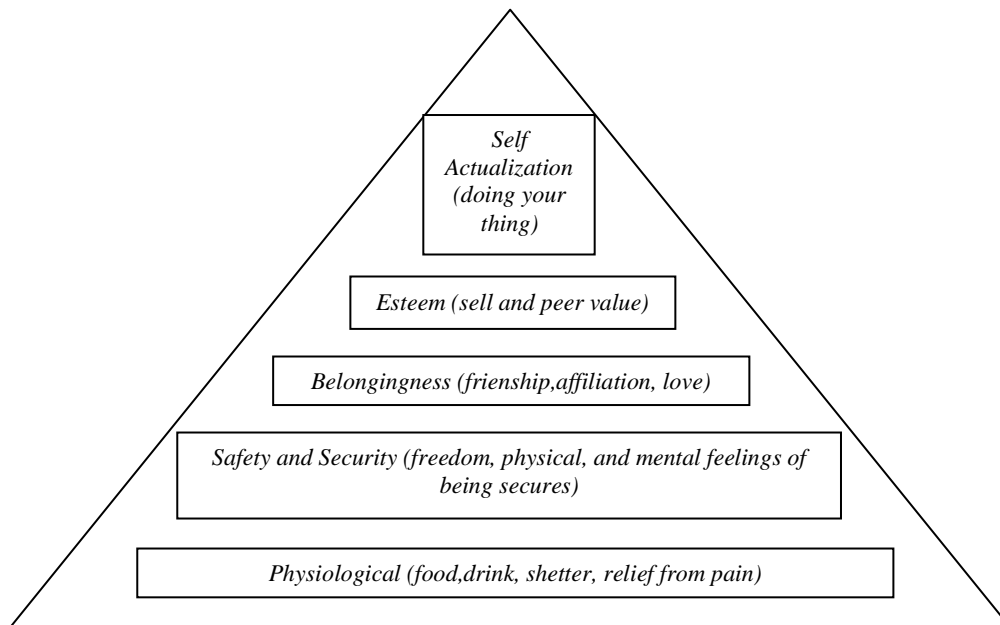
##### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan

yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:63-64), mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:64) ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar berikut :



**Gambar 2.2**  
**Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:97) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan yang merugikan orang lain.
- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh

terhadap orang lain.

## 2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari nama 3 (tiga) dasar kebutuhan, yaitu :

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefit*.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## 3. Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin dalam dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) berpendapat bahwa tindakan yang intelligent merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

## 4. Teori Drive

Clark L. Hull berpendapat dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:99) bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari reinforcement. Ia berasumsi bahwa hadiah (reward) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan drive keseimbangan (homeostatic drives). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara drive dan habit strenght.

Kekuatan motivasi = fungsi (*drive x habit*)

Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (drive) dan faktor kebiasaan (habit) pengalaman belajar sebelumnya.

## 5. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:100) berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

### **2.1.2.5 Metode-metode Motivasi**

Dalam melaksanakan kegiatan motivasi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:100) metode-metode motivasi sebagai berikut :

1. Metode langsung (direct motivation), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
2. Metode tidak langsung (indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja pegawai, sehingga produktivitas kerja

pegawai dapat meningkat.

#### **2.1.2.6 Indikator Motivasi**

Dalam melaksanakan penelitian ini penulis menggunakan indikator motivasi menurut Abraham H. Maslow yang dikutip oleh A.P Mangkunegara (2013:95), Maslow mengungkapkan bahwa motivasi seorang pegawai dipengaruhi oleh 5 (lima) tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan prestise, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada seorang pegawai. Berikut ini adalah penjelasannya :

1. Kebutuhan fisiologikal

Kebutuhan fisiologikal yang merupakan kebutuhan fisik, seperti sandang, pangan, dan papan yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai seperti gaji, seragam, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan keamanan

Kebutuhan keamanan yang merupakan kebutuhan akan keselamatan dalam arti fisik seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, kondisi kerja maupun kondisi yang tidak terduga (bencana alam) tetapi tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dalam hal positif seperti hubungan pegawai dengan rekan kerja, hubungan pegawai dengan atasan dan hubungan pegawai dengan lingkungan kerja.



#### 4. Kebutuhan prestise

Kebutuhan prestise merupakan kebutuhan akan penghargaan diri yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status seperti pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, serta penghargaan prestasi dari rekan kerja.

#### 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata seperti kesempatan berprestasi (adanya beasiswa), kesempatan untuk mendapatkan promosi kerja, dan lain sebagainya.

Teori dan ilmu yang berkembang sejalan dengan perkembangan zaman serta banyaknya penemuan baru dari para penelitian berdampak pada pertumbuhan suatu organisasi atau instansi yang mengakibatkan adanya “koreksi” atau penyempurnaan dalam teori atau konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow.

Menurut Sondang P.Siagian (2014:289) bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki.

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa :

- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- b. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam

pemuasannya;

- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

### **2.1.3 Stres Kerja**

Dalam kehidupan kerja, pegawai pada umumnya bekerja selama berjam-jam dikarenakan meningkatnya tanggung jawab mengharuskan mereka untuk mengerahkan diri bekerja keras untuk memenuhi ekspektasi kinerja pekerjaan serta adanya fenomena tingkat gaya kompetisi yang selalu berkembang setiap hari antar pegawai mengakibatkan timbulnya masalah stres di antara pegawai. Selain itu, pegawai yang bertempat tinggal di pusat-pusat kota cenderung memiliki tingkat stres yang tinggi dibandingkan pegawai yang bertempat tinggal di daerah.

Mengakibatkan hubungan antar pegawai tidak stabil yang dapat berdampak pada tingkat stres pegawai, prestasi pegawai dan komitmen terhadap organisasi atau institusi (M.Bamba, 2016:2). Oleh karena itu perlunya mengetahui dan mendalami tentang definisi dan maksud tujuan dari stres kerja.

#### **2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres kerja sering kali dianggap sebagai suatu kondisi atau sumber masalah yang mengundang ketegangan dan perasaan negatif pada diri seseorang atau lingkungan dimana dia berada. Berikut beberapa pendapat dari para ahli mengenai stres kerja :

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:157) stres kerja adalah:

“Perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan”.

Menurut Handoko (2011: 200) stres kerja adalah: “Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang”.

Definisi tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Marihot (2010:303) bahwa stres adalah:

“Situasi ketegangan/tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi yang disertai perasaan tertekan yang menimbulkan ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, cara berpikir, sikap seseorang yang biasanya berdampak negatif seperti merokok berlebihan, gugup, tegang, sensitif dan mudah marah dalam menghadapi suatu peluang, tuntutan dan hambatan dalam suatu pekerjaan.

### **2.1.3.2 Penyebab Stres Kerja**

Salah satu alasan yang menyebabkan stres kerja juga dapat dikarenakan perubahan ekonomi sampai dengan perubahan teknologi yang sangat cepat, misalnya kemajuan dalam bidang teknologi yang seharusnya dapat menambah waktu luang, membuat pekerjaan menjadi ringan dan fleksibel ternyata dapat menimbulkan dampak stres karena bertambahnya tekanan untuk berbuat lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat. Menurut *National Safety Council* (2010) penyebab stres kerja dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu :

- a. Penyebab Organisasional : kurangnya otonomi dan kreativitas; harapan, tenggat waktu, dan kuota yang tidak logis; relokasi pekerjaan; kurangnya pelatihan; karier yang melelahkan; hubungan dengan atasan (penyelia) yang buruk; selalu mengikuti perkembangan teknologi (mesin faks, *email*, *voice mail*, dll); *Downsizing*, bertambahnya tanggung jawab tanpa penambahan gaji; pekerja dikorbankan (penurunan laba yang didapat).
- b. Penyebab Individual : pertentangan antara karier dan tanggung jawab keluarga; ketidakpastian ekonomi; kurangnya penghargaan dan pengakuan kerja; kejenuhan, ketidakpuasan kerja, kebosanan; perawatan anak yang tidak adekuat; konflik dengan rekan kerja.
- c. Penyebab Lingkungan : buruknya kondisi lingkungan kerja (pencahayaannya, kebisingan, ventilasi, suhu, dll); diskriminasi ras; pelecehan seksual; kekerasan di tempat kerja; kemacetan saat berangkat dan pulang kerja.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres dan tidak ada pekerjaan yang terbebas dari stres karena setiap pekerjaan memiliki tantangan dan kesulitan. Menurut T. Hani Handoko (2011:201), mengelompokkan 2 (dua) kondisi yang dapat menyebabkan stres dalam pekerjaan, yaitu :

1. *On the Job*
  - a. Beban kerja yang berlebihan
  - b. Tekanan dan desakan waktu
  - c. Kualitas supervisi yang jelek
  - d. Iklim politik yang tidak aman
  - e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- g. Kemerdekaan peranan (role ambiguity)
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan pegawai

## 2. *Off the Job*

- a. Kekhawatiran finansial
- b. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- c. Masalah-masalah fisik
- d. Masalah-masalah perkawinan (misal, perceraian)
- e. Perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- f. Masalah-masalah pribadi lainnya

### **2.1.3.3 Tahapan-tahapan Stres Kerja**

Stres merupakan respons dari diri seseorang terhadap tantangan fisik maupun mental yang datang dari dalam atau luar dirinya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi stres yang diakibatkan oleh lingkungan serta daya tahan fisik yang tidak stabil. Menurut Endin Nasrudin (2010:183) stres kerja merupakan suatu keadaan di mana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya. Stres berkembang melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu :

#### 1. Tahapan tanda-tanda awal

Pada tahapan ini terjadi reaksi tertentu dalam diri individu, baik berupa reaksi fisik maupun mental, misalnya jantung berdebar, keluarnya kelenjar tertentu, perubahan nafas, air muka, keluar keringat dingin, telapak tangan basah, dll.

## 2. Tahapan resistensi

Dalam tahapan resistensi, individu memberikan resistensi atau perlawanan terhadap datangnya pengaruh yang menimbulkan stres. Dalam situasi ini, timbul bermacam-macam bentuk mekanisme resistensi, baik yang terkendali maupun yang tidak terkendali. Bila resistensi terkendali maka akan timbul *eustres* tapi bila timbul yang tidak terkendali maka akan timbul *distres*.

## 3. Tahapan keletihan

Keadaan keletihan (*burnout*) dimana keadaan fisik dan mental yang tidak mampu lagi menghadapi tantangan yang datang. Pada tahapan ini individu mengalami tahapan keletihan yang ekstrim baik secara fisik dan emosional ke titik di mana ia menjadi sulit untuk berfungsi, merasa seolah-olah berada di ambang kerusakan.

### **2.1.3.4 Pendekatan Stres Kerja**

Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan atau instansi sebagai alasan kemanusiaan serta dapat berpengaruh terhadap prestasi dalam segala aspek dan efektivitas dari perusahaan atau instansi secara keseluruhan. Menurut Veithzal Rivai (2013:1008) mengungkapkan terdapat 2 (dua) pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan atau instansi :

1. Pendekatan individu meliputi :
  - a. Meningkatkan keimanan
  - b. Melakukan meditasi dan pernapasan
  - c. Melakukan kegiatan olahraga

- d. Melakukan relaksasi
  - e. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
  - f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
2. Pendekatan perusahaan atau instansi meliputi :
- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
  - b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
  - c. Menyediakan sarana olahraga
  - d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
  - e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
  - f. Melakukan restrukturisasi tugas
  - g. Menerapkan konsep Manajemen berdasarkan sasaran

### **2.1.3.5 Cara mengatasi Stres Kerja**

Kemampuan seseorang dalam mengatasi stres tentunya berbeda-beda. Hal ini juga tergantung dari masalah yang dialami dan daya tahan yang dimilikinya dalam menghadapi stres orang yang memiliki daya tahan tinggi terhadap stres maka ia mampu mengatasi stres tersebut, sebaliknya jika daya tahannya lemah maka ia akan mengalami kesulitan dalam mengatasi stres tersebut.

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada 3 pola dalam menanggulangi stres menurut A.A. Anwar Mangkunegara (2011:158), yaitu:

#### **1. Pola Sehat**

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka

yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

## 2. Pola Harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

## 3. Pola Patologis

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Sedangkan Marihot Tua Efendi Hariandja (2010:309) mengemukakan beberapa pedoman untuk menanggulangi stres kerja yaitu:

### 1. Mengelola Waktu

Bilamana waktu diatur dengan baik, akan dapat meningkatkan penyelesaian berbagai pekerjaan dengan lebih efektif.

### 2. Latihan Fisik

Melakukan latihan fisik yang menyenangkan seperti jogging, jalan kaki, naik sepeda, bermain tenis, golf, bermain alat musik, dan lain-lain.



### 3. Relaksasi

Sebuah kegiatan menenangkan pikiran untuk mencapai suatu situasi dimana semua komponen tubuh istirahat dan relaks, yang dapat digunakan dalam beberapa menit/kurang lebih 20 menit setiap harinya.

### 4. Terbuka Pada Orang Lain

Mendiskusikan secara terbuka dengan orang lain yang dekat dengan anda.

### 5. Langkah Diri Sendiri

Rencana hari-hari anda secara fleksibel. Tidak melakukan dua hal dalam waktu yang bersamaan, bersikap tenang, tidak terburu-buru, dan berfikir sebelum bertindak.

Menurut T. Hani Handoko (2010:203) untuk mengurangi stres adalah dengan menangani penyebab-penyebabnya adalah:

- a. Memindahkan ke pekerjaan lain
- b. Mengganti personalia yang berbeda
- c. Menyediakan lingkungan kerja yang baru
- d. Merancang kembali pekerjaan-pekerjaan
- e. Perbaiki komunikasi antar pegawai

#### **2.1.3.6 Indikator Stres Kerja**

Indikator merupakan variabel untuk mengevaluasi suatu keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu serta alat yang digunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Stres kerja merupakan suatu keadaan di mana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi

dirinya.

Menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal & Ella Jauvani Sagala, 2011:314) menjelaskan indikator dalam stres kerja, sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan
  - a. Beban kerja dalam faktor internal
  - b. Beban kerja dalam faktor eksternal
  - c. Jadwal kerja
2. Peran
  - a. Ketidakjelasan peran
3. Faktor interpersonal
  - a. Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang baik
  - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja pegawai
4. Perkembangan karier
  - a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
  - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
  - c. Keamanan pekerjaan
5. Struktur organisasi
  - a. Struktur organisasi membantu pegawai memahami lingkungan kerja
  - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
  - c. Keterlibatan dalam membuat keputusan

#### **2.1.4 Kinerja**

Salah satu alasan utama Manajemen Sumber Daya Manusia dalam penilaian

kinerja manajemen adalah dengan membangun kinerja manajemen untuk meningkatkan produktivitas serta penilaian terhadap capaian kinerja pegawai atau instansi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Berikut adalah pengertian-pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu:

Malayu S.P Hasibuan (2010:94) menyatakan “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Sedamaryanti (2011:174), mendefinisikan:

“Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan”

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:67), menyatakan “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan waktu dengan maksimal.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi pencapaian

kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2014:13), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap motivasi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Setelah apa yang dirumuskan di atas, dapat diperjelas bahwa:

a. Faktor Kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang

dimiliki pimpinan dan pegawai.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja**

Membangun kinerja manajemen untuk meningkatkan produktivitas serta penilaian terhadap capaian kinerja pegawai atau instansi memerlukan indikator yang dapat diukur serta yang dapat menggambarkan suatu keadaan kinerja di dalam instansi atau lembaga. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:61), kinerja pegawai dapat dinilai dari:

##### **1. Kualitas kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

##### **2. Kuantitas kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

##### **3. Tanggung jawab kerja**

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan

pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

#### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari tanggung kerjasama antara lain:

- a. Jalin kerjasama
- b. Kekompakkan

#### 5. Inisiatif

Kesediaan pegawai untuk memberikan masukan atau berperan aktif dalam menemukan solusi, ide atau gagasan dalam melaksanakan pekerjaan yang sedang dikerjakan. Indikator dari inisiatif antara lain:

- a. Kreativitas

## **2.2 Posisi Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang penulis lakukan di UPT BPI LIPI Bandung menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Bertujuan untuk mengetahui hasil yang dilakukan peneliti terdahulu dan sebagai perbandingan yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Kajian yang digunakan yaitu pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ini hasil

penyusunan hasil penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Alfisa (2013) “Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar.”	Pengaruh variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel independen yang sama yaitu Motivasi  Variabel dependen yang sama yaitu Kinerja	Menggunakan 4 variabel yaitu 3 variabel independen dan 1 variabel dependen
2	Aurelia Potu (2013) “Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado.”	Pengaruh variabel Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel independen sama yaitu Motivasi  Variabel dependen sama yaitu Kinerja	Menggunakan 4 variabel yaitu 3 variabel independen dan 1 variabel dependen
3	Arief Chaidir Abdillah dan Farid Wajdi (2011) “Pengaruh Kepemimpinan, Stres	Variabel stres kerja akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja secara	Variabel independen sama yaitu Stres kerja  Variabel dependen	Menggunakan 5 variabel yaitu 4 variabel independen dan 1 variabel

	kerja, Disiplin kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja pegawai pada KPP Pratama Boyolali”	signifikan.	sama yaitu Kinerja.	dependen.
4	Heri Setiawan dan Murphin J.Sembiring (2013)  “Pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap Kinerja pegawai di Sekretariat daerah Kabupaten Tulungagung.”	Variabel stres kerja akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja secara signifikan.	Variabel independen sama yaitu Stres kerja  Variabel dependen sama yaitu Kinerja.	Menggunakan 3 variabel saja yaitu 2 variabel independen dan 1 variabel dependen.
5	Dwi Rizkiyani dan Susanti R.Saragih (2013)  “Stres Kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Petugas Lembaga Permasayarakatan Klas IIA Anak Pria Tangerang.”	Variabel motivasi kerja akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja secara signifikan	Variabel independen sama yaitu Motivasi kerja Variabel dependen sama yaitu Kinerja.	Menggunakan 3 variabel yaitu 2 variabel independen dan 1 variabel dependen.
6	Rusnani (2015)  “Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kubu Raya.”	Variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel independen sama yaitu Motivasi kerja  Variabel dependen sama yaitu Kinerja	Menggunakan 3 variabel yaitu 2 variabel independen dan 1 variabel dependen
7	Basri, A.Rahman Lubis, dan Mirza Tabrani (2015)	Variabel motivasi kerja berpengaruh	Variabel independen sama yaitu	Menggunakan 4 variabel yaitu 3



	<p>“Analisis Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai serta dampaknya pada Kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Aceh.”</p>	<p>secara signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Motivasi Kerja  Variabel dependen sama yaitu Kinerja</p>	<p>variabel independen dan 1 variabel dependen</p>
--	--	---	---	--

Sumber : Diolah oleh penulis (2016)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi perawatan (*maintenance*) yang berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil atau pegawai yang produktif, agar mereka tetap setia (*sense of loyalty*) terhadap organisasi. Maka penting bagi organisasi atau instansi bersikap tanggap dan peka dalam kesejahteraan pegawai.

Dalam penelitian yang dilakukan Dwi Rizkiyani dan Susan R. Saragih (2012) yang dilakukan di Lembaga Pemasarakatan Klas IIA Anak Pria Tangerang mengungkapkan bahwa persaingan dan tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Setiap profesi memiliki tekanan yang berbeda dan dapat menciptakan tingkat stres tersendiri serta apabila pengelolaan stres tidak baik dapat mempengaruhi tingkat motivasi seseorang yang nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai atau instansi. Penelitian ini menegaskan bahwa variabel motivasi dan variabel stres kerja berpengaruh terhadap kinerja sehingga dapat digunakan sebagai kerangka untuk meneliti di UPT BPI LIPI Bandung.

### **2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan keinginan atau dorongan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik secara efektif dan efisien. Bahwa motivasi adalah keinginan dan kegiatan atau perbuatan yang bersumber dari individu atau pegawai itu sendiri yang dapat mengarah ke suatu perubahan.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Alfisah (2013) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar yang menyampaikan bahwa pengertian motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan dan menyimpulkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang menunjukkan hubungan yang searah dengan kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

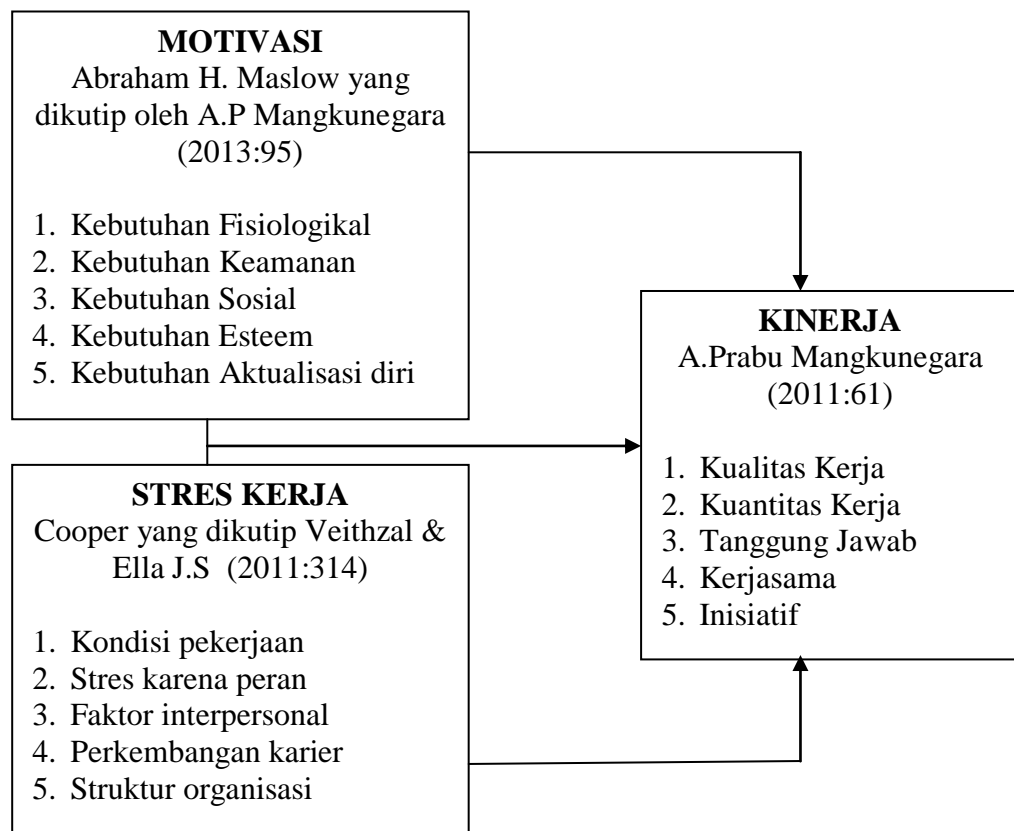
### **2.3.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut riset yang dilakukan Imam Wahjono (2010:113) mengenai hubungan antara stres kerja terhadap kinerja menemukan adanya hubungan dalam bentuk kurva U terbalik antara stres dan kinerja. Stres kerja dalam tingkat sedang dapat meningkatkan kinerja sedangkan stres kerja tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan kinerja. Beliau menjelaskan ketika tingkat stres meningkat atau tinggi pegawai cenderung mengalami banyak tuntutan dalam pekerjaannya, mengakibatkan tingkat usaha seorang pegawai akan meningkat sehingga berdampak pada kinerja yang meningkat pula sampai titik tertentu dimana

pegawai masih mampu mengatasinya. Tetapi ketika stres kerja meningkat melebihi tingkat yang dapat dikendalikan, maka kinerja akan menurun dikarenakan pegawai sudah tidak dapat mengendalikan dampak stres yang diakibatkan dari banyaknya tuntutan dalam pekerjaannya. Sebaliknya jika tingkat stres kerja berada pada posisi rata-rata antara tinggi dan rendah, maka kinerja dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Disebabkan karena pegawai tidak mengalami banyak tekanan sehingga pegawai dapat mencapai produktivitas kinerja yang baik.

Hasil riset ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heri Setiawan dan Murphin J.Sembiring (2013) mengenai Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan konflik peran akan menyebabkan peningkatan stres kerja artinya kenaikan variabel stres kerja akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Tingkat keberartian pengaruh variabel stres kerja terhadap variabel kinerja pegawai secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t, variabel stres kerja secara statistik memberikan pengaruh perubahan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.3.3 Pengaruh Motivasi dan Stres kerja Terhadap Kinerja Pegawai



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Pemikiran**

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai di UPT BPI LIPI Bandung.

#### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai di UPT BPI LIPI Bandung

- b. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja pegawai di UPT BPI LIPI Bandung.