

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, stres kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien menurut Stephen P. Robbin dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh T. Hermaya (2011:8). Sedangkan menurut Melayu S P Hasibuan (2016:1) mendefinisikan bahwa ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya menurut Stooner dan Freeman yang dialih bahasakan Safroni (2012:44) menyatakan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, dan mengontrol pekerjaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian lainnya menurut

George Terry dalam Nawawi (2011:39) bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan bantuan orang lain.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan mengoptimalkan sumber daya yang ada didalam organisasi mencakup langkah-langkah perencanaan, pengintegrasian, pengarahan, pengendalian, pemeliharaan, pengkoordinasian secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian, sehingga manajemen sumber daya sangat penting bagi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan praktik dan praktik yang di butuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan Edy Sutrisno (2011:16). Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan Malayu S.P Hasibuan (2013:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengertian lainnya menurut Edy Sutrisno

(2016:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Kemudian terakhir menurut Lau Mondy dan Noe dalam Edy (2014:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

a) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi :

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau

bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk factor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit

terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2014:48) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi

(Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai

contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan. Menurut De Cenzo and Robbins dalam Tjuyu Yuniarsi (2011:5) aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi terdiri dari:

1. *Staffing: strategic human resources, recruiting and selection* (Kepegawaian: strategi sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi).
2. *Training and development: orientation, employee training, employee development and career development* (Pelatihan dan pengembangan: orientasi, pelatihan karyawan, pengembangan karyawan dan pengembangan karir).
3. *Motivation: motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit.* (Motivasi: teori motivasi dan

desain pekerjaan, penilaian kinerja, penghargaan dan kompensasi, tunjangan karyawan.

4. *Maintenance: safety and health, communication, employee relation.*
(Pemeliharaan: keselamatan dan kesehatan, komunikasi, hubungan karyawan).



Sumber: Robbins and De Cenzo (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia

2.1.3 Pengertian Stres

Setiap manusia pasti memiliki masalah dalam hidupnya, terlebih manusia yang bekerja, salah satu masalah dalam kerja adalah stres. Stres itu harus diatasi

baik oleh diri sendiri ataupun melalui bantuan orang lain. Para ahli mendefinisikan stres beragam, berikut definisi stres menurut para ahli:

Stres adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya menurut A.A. Anwar Mangkunegara (2011:57). Stres juga diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013:175), mendefinisikan stres (*stress*) sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya.

Selanjutnya stres didefinisikan sebagai kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang menurut Sondang P. Siagian (2014:300). Sedangkan menurut Robbins dalam Manurung (2012) stres adalah kondisi dinamis pegawai yang muncul akibat kendala yang dihadapi dan perasaan tertekan yang dialami terhadap pekerjaannya sehingga menimbulkan emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, dan lain-lain. Definisi lain stres menurut Luthan dalam Manurung (2011:8) stres adalah suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dan tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan fisik dan psikologis seseorang.

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi dinamik yang timbul karena adanya tuntutan-tuntutan dari luar lingkungan yang mengharuskan seseorang untuk memenuhi tuntutan tersebut. Tuntutan yang dimaksud dapat berupa secara fisik atau psikis.

2.1.3.1 Pendekatan Stres Kerja

Pendekatan stress kerja dibagi menjadi dua, yaitu pendekatan individu dan pendekatan perusahaan menurut Gaol (2014:651). Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Sementara pendekatan perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan perbaikan iklim organisasi, melakukan perbaikan terhadap lingkungan non fisik, menyediakan sarana olahraga, melakukan analisis dan kejelasan tugas.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:157) ada empat pendekatan terhadap stres kerja, antara lain:

a) Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan.

b) Pendekatan Melalui Meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.

c) Pendekatan melalui *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

d) Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa

kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Pendekatan diperlukan untuk mengelola stres. Pendekatan ini dilakukan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan.

2.1.3.2 Sumber Sumber Stres Kerja

Sumber-sumber stress kerja digolongkan berdasarkan asalnya menurut Sondang Siagian (2014:301), pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan:

1. Beban tugas yang terlalu berat
2. Desakan waktu
3. Penyediaan yang kurang baik
4. Iklim kerja yang tidak aman
5. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja
6. Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
7. Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi
8. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya
9. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi
10. Perubahan yang terjadi yang pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpuasan

Sedangkan sumber-sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan meliputi:

1. Masalah keuangan
2. Perilaku negatif anak-anak
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis
4. Pindah tempat tinggal
5. Ada anggota keluarga yang meninggal
6. Kecelakaan
7. Mengidap penyakit berat

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stress kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

2.1.3.3 Ambang Stres

Tingkatan stres yang dapat diatasi oleh setiap orang sebelum stres itu terjadi disebut sebagai ambang stres. Setiap orang memiliki batas toleransi yang berbeda terhadap stres. Orang tertentu bersikap dingin, cuek, tenang, dan santai sebaliknya orang tertentu akan mudah merasa kecewa atau sedih karena hal yang sepele. Penyebabnya adalah kepercayaan diri mereka atas kemampuan untuk menanggulangi stres. Mereka hanya merasa sedikit stres walaupun sumber stres mereka besar. Meyer Friedman dan Rosenmar dalam Munandar (2010:400) membedakan dua tipe karyawan dalam menghadapi stres kerja. Kedua jenis tipe tersebut adalah:

1. Tipe A

Karyawan tipe A ini digambarkan sebagai karyawan yang memiliki derajat dan insensitas yang tinggi untuk ambisi, dorongan untuk pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*), persaingan (*competitiveness*) dan keagresifan. Karyawan tipe ini memiliki paksaan untuk bekerja lebih, selalu bergelut dengan batas waktu dan sering menelantarkan aspek-aspek lain dari kehidupan seperti keluarga, kejaran sosial (*socialpursuit*), kegiatan-kegiatan di waktu luang dan rekreasi

2. Tipe B

Orang tipe B adalah mereka yang lebih dapat bersikap santai dan tenang (*easygoing*). Mereka menerima situasi yang ada dan bekerja dengan situasi tersebut dan bukan berkompetisi. Orang-orang ini bersikap santai berhubungan dengan tekanan waktu, sehingga mereka cenderung kurang mempunyai masalah berkaitan dengan stres.

Ambang stres ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat stres karyawan dan perusahaan dapat mengendalikan karyawan agar tingkat stress kerja karyawan masih dalam ambang toleransi.

2.1.3.4 Upaya Penanggulangan Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh

karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif.

Berikut ini berbagai langkah dapat diambil oleh bagian kepegawaian untuk mengatasi stres yang dihadapinya menurut Sondang P. Siagian (2014:302) adalah:

1. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stres.
2. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stres.
3. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stres di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stres itu berdampak negatif terhadap prestasi kerja karyawan bawahannya itu.
4. Melatih para karyawan untuk mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
5. Terus menerus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar benar diikutsertakan untuk mengatasi stres yang dihadapinya.
6. Memantau terus menerus kegiatan-kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stres yang berasal dari kondisi kerja dapat dihindari.
8. Menyediakan jasa bantuan bagi karyawan yang bersangkutan.

Upaya penanggulangan stres sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yang mana akan berdampak pula terhadap motivasi kerja karyawan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Stres

Secara umum stres kerja dikelompokkan menjadi faktor individu dan faktor organisasi menurut Robbins dan Judge dalam Manurung (2012), sebagai berikut:

1. Faktor Lingkungan
 - a. Ketidakpastian ekonomi
 - b. Ketidakpastian politik
 - c. Ketidakpastian teknologi
2. Faktor Organisasi
 - a. Tuntutan tugas
 - b. Tuntutan peran
 - c. Tuntutan antar pribadi
 - d. Struktur organisasi
 - e. Kepemimpinan organisasi

Bahwa dimensi stres kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor lingkungan dan faktor organisasi. Hal ini harus terpenuhi agar stres kerja terhubung dengan baik.

2.1.4 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang memiliki arti bergerak atau dorongan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya diajukan kepada

sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengerahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Beberapa ahli mendefinisikan motivasi seperti menurut Danim (2012:2) Motivasi (*motivation*) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi kerja tertentu dengan apa yang dikehendaknya. Kemudian menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2014:110) menjelaskan motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Moorhead dan Griffin (2013:86) menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) mendefinisikan motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Selain itu George R Terry dalam Serdamayanti (2014:233) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan. Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:233), motivasi adalah kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu

untuk memenuhi kebutuhan individual. Kemudian Edy Sutrisno (2016:110) menyebutkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengerahkan segala usahanya dalam pencapaian tujuan organisasi dan suatu dorongan bagi individu untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah menjadi tanggung jawab mereka.

2.1.4.1 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan Sumber Daya Manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah diinginkan perusahaan. Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Hasibuan (dalam Hartatik, 2014:162) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan kerja produktivitas karyawan.
- c. Mempertahankan kestarbilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja, tetapi motivasi sangat penting dan dimiliki oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:150), yaitu:

1. Motivasi Positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Dalam perusahaan motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya.

2.1.4.3 Metode Motivasi

Metode-metode motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:149), yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivating*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivating*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Metode-metode motivasi diatas merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan karyawan dalam bekerja.

2.1.4.4 Asas dan Prinsip Motivasi

Menurut Malayu P. Hasibuan (2012:146), ada 5 (lima) asas-asas motivasi antara lain yaitu :

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan

merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya.

Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, "Saya rasa Saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi." Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

Dalam memberikan pengakuan / pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan / pujian itu semakin besar.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan

berkreativitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “Ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral / gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Berbagai macam prinsip tersebut menjadi pedoman untuk mengetahui apa saja yang menjadi motivasi seseorang untuk tergerak dan melangsungkan fungsinya.

2.1.4.5 Teori Motivasi

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:152) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas fakto-rfaktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

- a. Teori Motivasi Klasik F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.
- b. Teori Maslow, Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

2. **Kebutuhan keselamatan dan keamanan**

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. **Kebutuhan sosial**

Kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. **Kebutuhan akan penghargaan**

Kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. **Aktualisasi diri**

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.



Sumber: Robbins (2001:210)

Gambar 2.2
Hierarki Kebutuhan Maslow

- c. Teori Herzberg Menurut Herzberg, dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas, yaitu :

1. *Maintenance factors* (Faktor pemeliharaan)

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar makan, kemudian lapar lagi lalu makan lagi dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

2. *Motivation factors* (Faktor motivasi)

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya.

- d. Teori Mc Clelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan 21 digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang

yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh: (1) Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat (2) Harapan keberhasilannya (3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu: (1) Kebutuhan akan prestasi (2) Kebutuhan akan afiliasi (3) Kebutuhan akan kekuasaan



Sumber: Robbins (2001)

Gambar 2.3 **Teori Kebutuhan Mc.Clelland**

- e. Teori Alderfer's Existence, Relatedness and Growth (ERG), teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H Maslow. Teori ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu : (1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence need*); (2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*); (3) Kebutuhan Kemajuan (*Growth Needs*).

- f. Teori Motivasi *Human Relations*, teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.
- g. Teori Motivasi Claude S. George, teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: (1) Upah yang adil dan layak (2) Kesempatan untuk maju (3) Pengakuan sebagai individu (4) Keamanan kerja (5) Tempat kerja yang baik (6) Penerimaan oleh kelompok (7) Perlakuan yang wajar (8) Pengakuan atas prestasi.

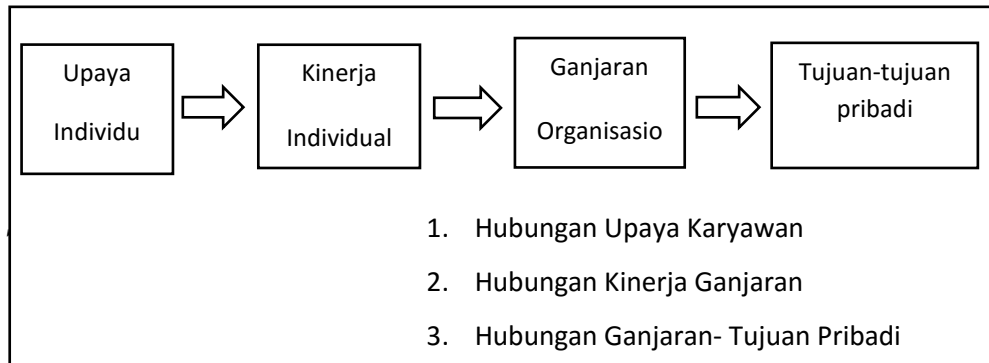
2. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu.

Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya :

- a. Teori Harapan (*Expectancy*), teori harapan ini beragumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari sesuatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh sesuatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran bagi individu tersebut. Teori tersebut memfokuskan pada tiga hubungan

yaitu: (1) Hubungan upaya-kinerja (2) Hubungan kinerja-ganjaran (3) Hubungan ganjaran-kinerja pribadi.



Sumber : Robbins (2001:250)

Gambar 2.4

Teori Harapan

- b. Teori Keadilan, keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.
- c. Teori Pengukuhan, teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

David Mc.Clelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. *Need for achievement*, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. *Need for power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

Bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja mempunyai tiga dorongan kebutuhan. Hal ini harus terpenuhi agar motivasi kerja terhubung dengan baik.

2.1.5 Pengertian Prestasi Kerja

Istilah kinerja/prestasi kerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan dengan cara melihat hasil penilaian prestasi kerja. Adapun beberapa ahli mendefinisikan prestasi kerja adalah sebagai berikut:

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara (2013:67). Sedangkan

Faustino C. Gomes dalam Mangkunegara (2012:9) menyatakan bahwa kinerja adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Edy Sutrisno mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Nurjaman (2014:169) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seorang pegawai yang didapatkan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan kemampuan, pengalaman, dan motivasi untuk mencapai tujuan.

2.1.5.1 Penilaian Prestasi Kerja dan Tujuannya

Penilaian prestasi kerja yang didefinisikan oleh Gaol (2014:274) adalah sebagai suatu prosedur yang mencakup:

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan
- c. Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Menurut Nurjaman (2014:172), penilaian prestasi kerja pegawai bertujuan sebagai berikut:

- a. Memperoleh dasar pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi atau penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja.
- b. Kriteria bagi keahlian sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan.
- c. Mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan.
- d. Meyakinkan umpan balik bagi perseorangan yang dapat menunjang pengembangan diri, karir, dan menjamin efektivitas perusahaan.

Dalam melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67), bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang pegawai meliputi 2 hal yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), yang merumuskan bahwa:

$$\text{Human performance} = \text{ability} + \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{attitude} + \text{situation}$$

$$\text{Ability} = \text{knowledge} + \text{skill}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan quality (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan setidaknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:68) berpendapat bahwa “Ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi berarti suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja. Selanjutnya Mc Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Berani mengambil resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisasikannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dari seluruh pekerjaannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Dengan memiliki motif berprestasi tinggi, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri, dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja

Dimensi dan indikator prestasi kerja menurut Mangkunegara (2013:18), dikatakan bahwa kinerja pegawai meliputi dua aspek, yaitu:

1. Kuantitas Kerja
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
 - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Kualitas Kerja
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja.
 - b. Kemampuan dalam bekerja.
 - c. Kemampuan menganalisa data dan kemampuan menggunakan peralatan.
 - d. Kemampuan mengevaluasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Theodora Yatipai, John Montolau, Sonny Gerson	Sama sama meneliti motivasi kerja dan menjadikannya		Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi

	Kaparang, 2015 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado	menjadi variabel independent Sama sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent		berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Tipe C Manado
2	Nazhifah A. Bachmid, Imelda Ogi, Jacky Sumarauw, 2017 Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado	Sama-sama meneliti stres kerja dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti beban kerja sebagai variabel dependent	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado
3	Sylia Indra Loana, 2014 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. AXA FInnancial Indonesia	Sama sama meneliti motivasi kerja dan menjadikannya menjadi variabel independent Sama sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti disiplin kerja sebagai variabel independent	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. AXA FInnancial Indonesia
4	Noviansyah dan Zunaidah, 2011 Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Batraja	Sama-sama meneliti stres kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independent	Tidak meneliti kinerja karyawan sebagai variabel dependent	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa stres kerja dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja

5.	Muhammad Jehangir, Dr.Nasir Kareem, Dr.Ayaz Khan (2011) <i>Effects of Job Stress on Job Performance & Job Satisfaction</i>	Sama-sama meneliti <i>job stres</i> (stres kerja) dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti <i>job performance</i> (prestasi kerja) dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti <i>job satisfaction</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa meningkatnya tingkat <i>job stres</i> dapat menurunkan <i>job performance</i> karyawan dan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan
6	Tafwidh Fara Nogra, 2014 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Upms IV Semarang	Sama sama meneliti motivasi kerja dan menjadikannya menjadi variabel independent Sama sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti pelatihan sebagai variabel independent	Diketahui dari hasil penelitian bahwa secara signifikan motivasi berpengaruh positif dan lemah terhadap prestasi kerja Sedangkan secara bersama-sama motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan kuat terhadap prestasi kerja karyawan
7	Listiyanto, 2005 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Sanlit Inti Plastik	Sama-sama meneliti motivasi dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent		Motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan Motivasi memiliki pengaruh yang cukup besar pada prestasi kerja karyawan
8	Ashfaq Ahmed, dkk, 2013 <i>Effect of Job Stress on Job Performance A Study on Banking Sector Of Pakistan</i>	Sama-sama meneliti <i>job stress</i> (stres kerja) dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti <i>job performance</i>		<i>The final conclusions of the research is job stress significant influences on the job performance of employee at Banking Sector Of</i>

		(prestasi kerja) dan menjadikannya variabel dependent		<i>Pakistan</i> (Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja signifikan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di Sektor Perbankan Pakistan)
9	Frisca Tuju dkk, 2015 Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPBD Provinsi Sulawesi Utara	Sama-sama meneliti stres kerja dan menjadikannya variabel independent Sama-sama meneliti prestasi kerja dan menjadikannya variabel dependent	Tidak meneliti disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, stres kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai BPBD Sulawesi Utara
10	Umi Utaminingsih, 2017 Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta)	Sama-sama meneliti stres kerja dan motivasi kerja juga menjadikannya variabel independent	Tidak meneliti kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan stres dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian ini akan mendapatkan konsekuensi berupa hasil yang berbeda. Peneliti merujuk pada penelitian yang ditulis Nazhifah A Bachmid, dkk (2017) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Walaupun skripsi ini berbeda dengan judul penulis tetapi dari penelitian ini penulis bisa menarik kesimpulan bahwa stres kerja bisa mempengaruhi variabel prestasi kerja, dan

penjelasan diatas penulis ingin mengetahui apakah stres dan motivasi mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (stres dan motivasi kerja) dan variabel *dependent* (prestasi kerja karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Stres terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Hampir setiap kondisi pekerjaan menyebabkan stress, tergantung pada reaksi pegawai itu sendiri. Stres dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat merusak prestasi kerja. Sejalan dengan meningkatnya stress, prestasi kerja cenderung naik, karena stress sebagai rangsangan untuk mendorong untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Jika tidak ada stress maka tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi kerja cenderung rendah.

Akhirnya, stress mencapai titik stabil sesuai dengan kemampuan prestasi kerja karyawan. Selanjutnya, bila stress menjadi terlalu besar bisa mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya dan prestasi kerja akan mulai menurun. Akibat yang paling ekstrem adalah prestasi kerja menjadi nol.

Penelitian yang dilakukan oleh Nazhifa A. Bachmid, dkk (2017) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Manado, karena tingkat signifikan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Begitu juga dengan Frisca Tuju dkk, (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres

Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan BPBD Provinsi Sulawesi Utara, menyimpulkan bahwa lingkungan kerja, stres kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai BPBD Sulawesi Utara. Sama halnya dengan Ashaq Ahmed dkk (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of Job Stress on Employee Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan*, menyatakan bahwa *the final conclusions of the research is job stress significant influences on the job performance of employee at Banking Sector Of Pakistan* (Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja signifikan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di Sektor Perbankan Pakistan). Terakhir menurut Muhammad Jehangir, Dr.Nasir Kareem, Dr.Ayaz Khan (2011) dengan judul *Effects of Job Stress on Job Performance&Job Statisfaction* menyatakan bahwa meningkatnya tingkat *job stres* dapat menurunkan *job performance* karyawan dan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Manajemen Perusahaan harus mengetahui prestasi kerja bawahannya agar ia dapat mengambil keputusan yang tepat menyangkut karyawannya. Banyak karyawan Bank BTN Bandung yang memiliki semangat kerja tinggi tetapi disisi lain ada karyawan yang malas dan kurang bersemangat. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal sehingga dapat meningkatkan prestasi dan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Agar karyawan dapat mencapai kinerja yang tinggi diperlukan motivasi yang tinggi. Ketika pemberian motivasi telah tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelayakannya, maka tahapan selanjutnya adalah peningkatan prestasi kerja karyawan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh menimbulkan ketidakpuasan kerja yang menimbulkan ketidakpuasan kerja yang berdampak kepada kemerosotan semangat kerja dan akhirnya prestasi kerja karyawan menurun.

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Theodora Yatipai, dkk (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado menjelaskan bawa motivasi mempunyai hubungan positif atau searah dengan prestasi kerja. Setiap peningkatan 1 satuan motivasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan sebesar 0,28 satuan. Begitu juga sebaliknya setiap penurunan motivasi sebesar 1 satuan akan berpengaruh terhadap penurunan prestasi kerja karyawan sebesar 0,28 satuan. Selanjutnya penelitian oleh Sylia Indra Loana, 2014 dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia menyatakan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pada PT. AXA Financial Indonesia.

Sama halnya penelitian oleh Tafwidh Fara Nogara, 2014 dengan judul Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Upms IV Semarang menyatakan bahwa secara bersama-sama motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan kuat terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Listiyanto, 2005 dengan judul Pengaruh

Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Sanlit Inti Plastik menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan dan motivasi memiliki pengaruh yang cukup besar pada prestasi kerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Stres dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Beberapa hal yang harus diperhatikan sehubungan dengan prestasi karyawan adalah stres dan motivasi. Pada umumnya stress dipandang sebagai kondisi negatif. Namun stress dalam tingkatan tertentu dapat memicu kinerja karyawan menjadi lebih baik karena stress dalam tingkatan tertentu dapat memicu karyawan untuk menciptakan gagasan-gagasan yang inovatif untuk menyelesaikan masalah dan pekerjaan sehingga stress tersebut berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan. Pentingnya motivasi adalah karena motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi pekerjaan dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

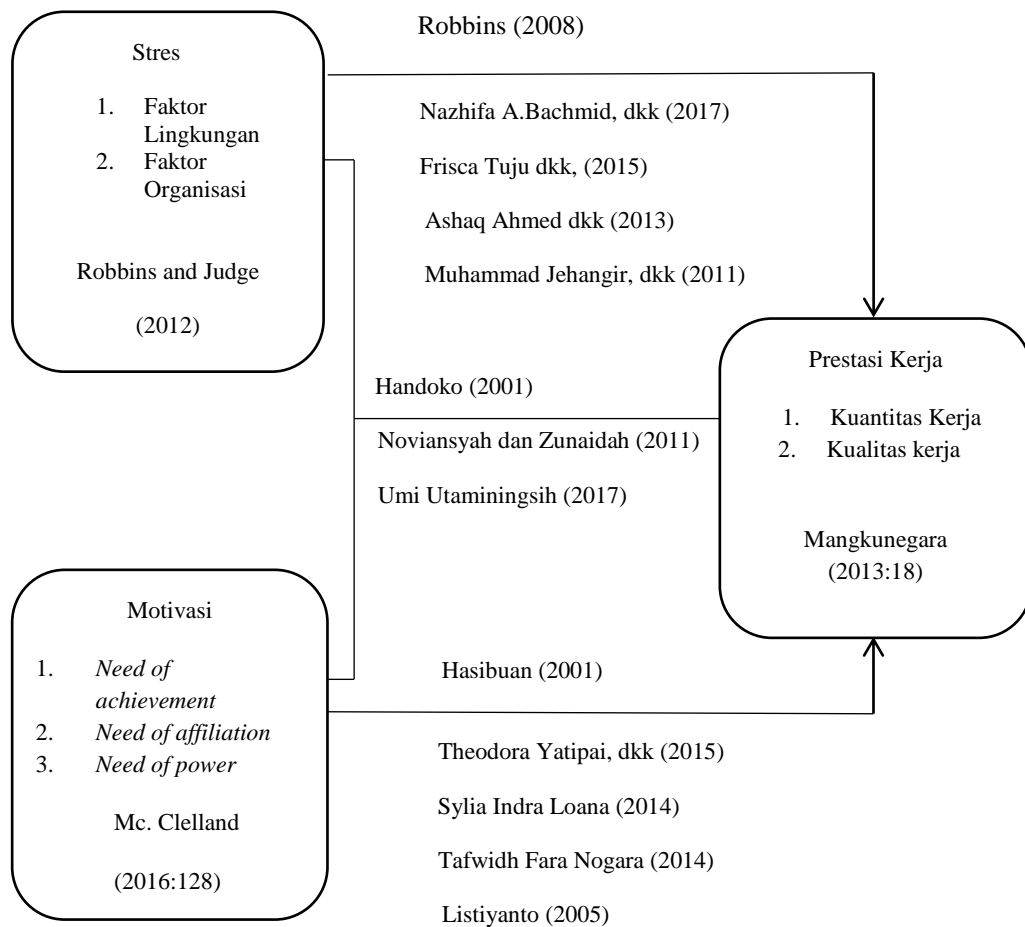
Apabila perusahaan mempunyai stress yang tinggi disertai motivasi yang rendah maka karyawan akan merasa terbebani, hal tersebut didukung dengan rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan. Motivasi yang rendah ditambah stress yang tinggi membuat karyawan bekerja secara tidak maksimal sesuai yang diharapkan perusahaan. Sedangkan apabila perusahaan memiliki stress yang rendah disertai motivasi rendah, maka tantangan pekerjaan tidak ada tetapi kinerja karyawan tidak efektif karena karyawan akan bekerja sesuai kemauannya dan untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal berdasarkan yang diharapkan

oleh perusahaan akan terhambat. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa stres dan motivasi diindikasikan memiliki pengaruh bersama-sama (simultan) terhadap prestasi karyawan.

Pada penelitian Noviansyah dan Zunaidah, 2011 dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Batraja menjelaskan bahwa stres kerja dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja. Selanjutnya penelitian oleh Umi Utaminingsih, 2017 dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Jateng Syariah Cabang Surakarta) menjelaskan stres kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.5 berikut ini :



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas maka ipotesis penelitian adala sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan
 - Terdapat pengaruh stres dan motiasi terhadap prestasi kerja karyawan
2. Hipotesis Parsial
 - a. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap prestasi kerja karyawan.
 - b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan.