**BAB II**

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

**2.1 Kajian Pustaka**

Sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan oleh perusahaan agar memiliki daya saing yang tinggi. Tingkat kualitas dari sumber daya manusia dapat terlihat dari kinerja karyawannya. Perusahaan tentu mengharapkan kinerja dari karyawannya baik. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh perusahaan agar perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja yang tinggi, seperti penerapan tata nilai yang dapat menjadi pedoman bagi karyawannya dalam bekerja dan berperilaku. Selain itu, perlu dilakukan perancangan imbal jasa yang matang agar karyawan dalam perusahaan yakin bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka sehingga karyawan tersebut dapat memiliki motivasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kinerjanya.

**2.1.1 Manajemen**

Istilah manajemen mempunyai bentuk dasar sebagai mengelola, karena berasal dari kata *to manage* (Samsudin, 2010: 15). Namun, jika dalam lingkup organisasi, definisi manajemen menjadi pihak yang mengelola perusahaan. Menurut Mangkunegara (2008: 1) manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pengelolaan balas jasa, dan pemisahan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Samsudin (2010: 16) dalam istilah manajemen terdapat dua hal, yaitu:

1. Jabatan: kedudukan yang disediakan bagi setiap karyawan yang memenuhi syarat dan keahlian pada jabatan tertentu.
2. Pekerjaan: pekerjaan merencanakan, mengatur, mengarahkan, melakukan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa proses pengelolaan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Hal tersebut dikarenakan organisasi harus mencapai tujuannya berdasarkan sumber daya kompleks dalam organisasi yang belum tentu sejalan dengan keinginan pemilik perusahaan. Dalam jabatan dan pekerjaan, organisasi harus dapat menempatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat pada jabatan yang tepat agar jabatan yang dibukan oleh perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perusahaan.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) adalah jantung bagi setiap perusahaan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 261). Persaingan yang sengit akan meningkatkan ketergantungan kepada SDM berkualitas. SDM yang berkualitas membutuhkan pengelolaan yang baik dari perusahaan (Das & Baruah, 2013: 8) dan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 261). Proses dalam pengelolaan sumber manusia meliputi perekrutan, pemeliharaan karyawan, evaluasi kinerja, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Kegiatan dalam perekrutan bertujuan untuk mengambil calon karyawan yang dibutuhkan sesuai kriteria perusahaan, dalam kegiataan pemeliharaan terdapat berbagai macam dimulai pengembangan karir, formulasi dalam pengupahan, kehidupan pribadi-kerja yang berimbang (*work-life balance*), kepemimpinan, lingkungan kerja, otonomi, dan pelatihan (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016: 263). Selanjutnya perusahaan melakukan evaluasi terhadap karyawan tersebut, apakah karyawan tersebut layak untuk dipertahankan, dinaikkan jabatannya, didemosi, dimutasi, atau dipecat.

Fungsi terakhir dari manajemen SDM adalah hubungan industrial. Hubungan industrial adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk berhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan dalam perusahaan, baik internal maupun eksternal (Johantara, 2014). Pemangku kepentingan yang dimaksud adalah pengusaha, pekerja, pemerintah, *vendor*, pembeli, dan masyarakat sekitar (Johantara, 2014).

Dapat dilihat bahwa tugas dan kegiatan dalam manajemen SDM sangat luas, meliputi hubungan perusahaan dengan berbagai manusia dengan berbagai kepentingan dengan perusahaan.

**2.1.3 Kinerja Karyawan (Perawat)**

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance*, yaitu penampilan kerja atau prestasi sesungguhya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kualitas atau kualitas yang disuguhkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja Karyawan dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu diantaranya kinerja karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan, karena karyawan merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi ini akan menimbulkn pemborosan bagi organisasi itu sendiri.oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) karyawan harus benar-benar dperhatikan. Setiap perusahaan menginginkan karyawan dengan kinerja yang prima. Kinerja yang prima artinya karyawan tersebut mampu memberikan kontribusi kerja yang maksimal kepada perusahaan tempatnya bekerja, tidak terkecuali rumah sakit juga memerlukan karyawan dengan kinerja yang baik.

**2.1.3.1 Definisi Kinerja**

Kinerja dipandang sebagai proses maupun hasil dari pekerjaan. Menurut Wibowo (2016: 70) kinerja adalah suatu proses bagaimana pekerjaan tersebut berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Menurut Pfeffer, dkk (2008: 220) kinerja merupakan hasil yang didasarkan kepada prestasi, bukan hanya kepada kepribadi karyawan saja. Berdasarkan definisi dari dua teori di atas dapat disimpulkan jika kinerja adalah hasil kerja karyawan yang didasarkan kepada prestasi kerja tertentu beserta sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Penilaian kinerja terhadap karyawan mempunyai manfaat bagi perusahaan. Manfaat tersebut adalah dapat memberikan umpan balik (*feedback*) kepada karyawan yang bersangkutan, kepentingan administrasi penggajian, mengidentifikasi keistimewaan atau kelemahan sumber daya manusia serta untuk dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan pengelolaan sumber daya manusia. Sehingga dapat dikatakan pengukuran terhadap kinerja karyawan adalah penting bagi perusahaan.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti : (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja.

Menurut Handoko (dalam Siagian 2009), bahwa kinerja adalah ukuran terakhir departemen personalia, dan hal tersebut ialah prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai. Djamaludin (2007) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh Ability atau kemampuan dan motivasi (beberapa besar seseorang merasa terdorong untuk bekerja).

Donelly, Gibson dan Ivancevich dalam Rivai dan Sagala (2014: 25) menyatakan kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey dan Blanchard (2011 : 79) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seorang karyawan tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu medi berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik instrinsik maupun ekstrinsik. Prawirosentono (2010 : 11) Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk bekerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai kehalian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Dengan demikian diperlukan adanya penialaian kinerja yang dpat diperoleh melalui manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan yang diinginkan.

Dari beberapa definisi di atas disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

**2.1.3.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja karyawannya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran subyektif adalah seberapa baik sorang karyawanbekerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisa*l) menurut Mathis dan Jackson (2011 :81) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan yang mengerjakan ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja tersebut disebut juga sebagai penilaian karyawan,evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kerja menurut Amstrong (2008 :56) adalah sebagai berikut : ukuran dibandingkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan, ukuran obyektif dan observabel, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrsi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkannya maka kinerja sesuai dengan obyektif tiap-tiap untit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Spencer (2006 :98) menyatakan bahwa banyak peneliti menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan meliputi unsur-unsur kompetensi dasar karywawan, orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerjasama. Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipsahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Pendapat mengenai hal-hal yang dapat berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan melalui teori atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor-faktor internal yang dimaksudkan adalah kemampuan, upaya (motivasi), kesulitan tugas atau nasib baik. Faktor eksternal lebih banyak dikaitkan dengan situasi di luar jangkauannya, juga faktor lain sperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan lain sebagainya.

Penilaian kinerja perawat merupakan evaluasi kinerja perawat sesuai dengan standar praktik profesional dan peraturan yang berlaku. Penilaian kinerja perawat merupakan suatu cara untuk menjamin tercapainya standar praktek keperawatan. Penilaian kinerja merupakan alat yang penting dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas. Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku pegawai, dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalaam kualitas dan volume yang tinggi. Perawat manajer dapat menggunakan proses operasional kinerja untuk mengatur arah kerja yang memilih, meltih, membimbing perencanaan karier serta memberi penghargaan kepada perawat yang berkompeten (Nursalim, 2008)

**2.1.3.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Timpe dalam Sofyan (2014 : 9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, yaitu :

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan sensiri, seperti sikap, perilaku dan kemampuan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehari-hari.

1. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan karyawan. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi karyawan.

Timpe menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervisi, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Desain jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dam kemampuan kerja yang dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada Karyawan. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam kinerja karyawan. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa yang dilakukan sebagai upaya meninjau kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2011 :67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan *(Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensial (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowlegde & skill*). Artinya karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata *(IQ* 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerjanya yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

1. Faktor motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental karyawan harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya sorang karyawan harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisk terbentuk karena karyawan mempunyai “Modal dan Kreatip”. modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatip merupakan singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu, E = Energik, A = Analisis Sistematik, T = terbuka dari Kekurangan, I = Inovasi tinggi, P = Pikiran luas. Dengan demikin karyawan tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi dan pikiran luas terarah.

**2.1.3.4. Dimensi Kinerja**

Pengertian penilaian kinerja perawat berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi kerja Perawat, penilaian prestasi kerja Perawat adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja dan perilaku kerja Perawat.

Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu :

1. Sasaran Kerja Perawat (SKP)

Sasaran Kerja Perawat adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang Perawat. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi.

1. Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

1. Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapihan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

1. Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh perawat dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

1. Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugas para pegawai diharapkan dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

1. Perilaku Kerja

Selain SKP, penilaian kerja juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Definisi dari indikator-indikator tersebut dijelaskan dalam pasal demi pasal dalam PP No. 46 Tahun 2011 yaitu :

1. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja Perawat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, teman sekerja, unit kerja terkait dan istansi lain.

1. Integritas

Integritas adalah konsistensi keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

1. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Perawat untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengumatakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri.

1. Disiplin

Disiplin yang dimaksud adalah kesanggupan Perawat untuk mentaati kewajiban yang menghindari larangan yang ditentukan dalam Peraturan dan Perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin

1. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan Perawat untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil bunga yang sebesar-besarnya.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat struktural diartikan sebagai kemampuan Perawat untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

**2.1.3.5 Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja banyak memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan dan dalam proses penilaian kinerja karyawan terdapat beberapa prinsip-prinsip yang harus diketahui oleh penilai kerja (Pfeffer dkk, 2008: 40-41), yaitu:

1. Libatkanlah orang-orang yang akan mengoperasikan sistem penilaian kinerja dalam proses perancangannya.
2. Pandanglah sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari supra sistem yang terdapat di dalam perusahaan.
3. Berusahalah agar sistem penilaian kinerja mudah untuk dimengerti oleh pemakainya.
4. Pusatkanlah perhatian pada akurasi sistem penilaian kinerja.
5. Belajarlah dari pengalaman dengan cara mempelajari proses-proses perancangan dan penerapan sistem-sistem penilaian kinerja terdahulu baik yang terdapat di dalam perusahaan maupun yang ada di perusahaan lain.
6. Berusahalah untuk tetap fleksibel sehingga modifikasi-modifikasi atau penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan dapat tetap dilakukan.
7. Merancang sistem penilaian kinerja bukan merupakan suatu pekerjaan yang mudah sehingga akan cukup menguras tenaga, pikiran, serta memakan waktu yang cukup lama.

**2.1.3.6 Manfaat dan Masalah Penilaian Kinerja Perawat** Lebih rinci, manfaat penilaian kinerja menurut Harvard dalam Wibowo (2016: 192) adalah:

1. Memperkenalkan perubahan.
2. Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi menantang pekerja untuk memberikan kinerja yang tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapatkan kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya.
13. Menjaga perusahaan atau pemengang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Tentu dapat penilaian kinerja terdapat masalah yang dialami oleh penilai sebagaimana yang dikatakan oleh Harvard dalam Wibowo (2016: 196), yaitu:

1. Penilaian dilakukan tidak secara obyektif: terdapat unsur emosi, kesukaan, dan memori selektif manajer ketika menilai karyawan.
2. Melakukan penilaian berdasarkan pengamatan pribadi: manajer hanya melihat sebagian aktivitas kerja pekerja sepanjang tahun. Seringkali, rekan pekerja dan pelanggan internal atau eksternal mengetahui lebih banyak tentang kinerja karyawan tertentu jika dibandingkan manajer karena mereka melakukan pengamatan setiap hari. Oleh karena itu, sebaiknya jangan terlalu menggantungkan kepada pengamatan pribadi dan membutuhkan masukan dari berbagai pihak seperti bawahan atau rekan kerja karyawan tersebut.

**2.1.4. Motivasi**

Pada dasarnya terdapat tiga karakteristik pokok motivasi yaitu usaha, kemauan dan arah atau tujuan. Setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan membawa serangkaian harapan menjadi dasar motivasi dia dalam bekerja dan perusahaan harus mengenali kebutuhan dan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja

Dalam mencapai kinerja diperlukan adanya motivasi sebagai *“intencity of person desirer to angage in some activity”*. Intensitas hasrat seseorang untuk melakukan aktivitas. Wexley & Yulk dalam As’ad (2001 : 321). memberikan batasan mengenai motivasi sebagai

*“the process by which behaviour is energized and directed”*. Motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu.

**2.1.4.1. Pengertian Motivasi**

Istilah Motivasi memiliki pengertian yang beragam, baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang yang biasa bertindk karena suatu alasan, yaitu mencapai tujuan. (Mathis dan Jakcson, 2002 : 78), sedangkan menurut Robbins (2001 : 213), motivasi adalah keinginan untuk melakukan upaya yang tinggi mencapai tujuan organisasi dan sekaligus memuaskan kebutuhan individu. Terdapat tiga konsep yang mendasari definisi di atas, yakni, kebutuhan (*needs*), upaya (*effort*), dan tujuan *(goals*). Kebutuhan (*need*) yang belum terpenuhi akan menjadi pendorong *(stimultan*) bagi individu untuk melalukan upaya-upaya (*effort*) yang dapat memuaskan kebutuhannya (*goals*) tersebut. Dalam konteks organisasi, setiap individu yang bergabung dalam suatu organisasi akan berharap kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi, sedangkan organisasi menginginkan agar setiap tugas dapat dilaksanakan oleh anggota organisasi dengan baik. Ketika ada kesesuaian antara kebutuhan individu dengan tugas dsn tanggung jawab yang dilaksanakannya, maka akan sampai pada tujuan organisasi yang diharapkan.

Berkaitan dengan motivasi, Mc Clelland dan Atkinson dalam Marwansah (2000 : 159) memngemukakan bahwa pegawai memiliki cadangan energi potensial. Energi tersebut dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi pegawai yang bersangkutan dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi potensial tersebut didorong oleh motif, harapan, dan insentif

**2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi**

Terdapat beberapa teori tentang motivasi kerja seperti teori manusia ekonomi oleh Taylor, teori hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori X dan Y McGregor, teori kebutuhan-pencapaian McClelland dan teori Clyfton Alderfer (Teori ERG) dengan rincian sebagai berikut (Saif, Nawaz, Jan, & Khan, 2012: 1384-1391):

1. Teori manusia ekonomis dicetuskan oleh Taylor pada tahun 1911. Teori ini mengatakan bahwa uang adalah faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Pada saat itu, manusia hidup untuk uang. Faktor lain bisa saja berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun uang adalah faktor yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan;
2. Teori hierarki kebutuhan dicetuskan oleh Maslow pada tahun 1943. Teori hierarki kebutuhan dari Maslow mengatakan bahwa kebutuhan dasar (fisik) manusia harus dipenuhi terlebih dahulu, setelah dipuaskan baru kebutuhan selanjutnya (keamanan) baru bisa dilakukan, setelah kebutuhan keamanan terpenuhi baru kebutuhan sosial dapat dilakukan, setelah kebutuhan keamanan maka kebutuhan penghargaan, setelah kebutuhan penghargaan maka kebutuhan aktualitasi diri. Kebutuhan kemananan tidak dapat terpenuhi jika kebutuhan fisik belum terpenuhi, kebutuhan sosial tidak dapat terpenuhi jika kebutuhan keamanan belum terpenuhi, kebutuhan penghargaan tidak terpenuhi jika kebutuhan sosial belum terpenuhi, dan kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat terpenuhi jika kebutuhan pengharaan belum terpenuhi.

Maslow mengklasifikasikan lima tingkatan dari kebutuhan:

1. Kebutuhan fisikologikal (*physiological needs*), seperti: makanan, baju, tempat tinggal, dan seks;
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
3. Kebutuhan sosial : membangun hubungan dengan yang lain;
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
5. Kebutuhan aktualisasi diri *(self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkan sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jels adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyak organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang kemudian dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan ke tingkat kedua, -dalam hal ini aman-sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu : sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” diraskan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara stimultan. Artinya, sambil memnuji kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

1. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin timbul lagi di waktu yang akan datang;
2. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa

bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam

pemuasannya.

1. 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.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teoi-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan

berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

1. Teori dua faktor Herzberg: pada tahun 1959 Herzberg melakukan wawancara kepada 200 akuntan dan insinyur untuk mengetahui faktor-faktor yang membuat sikap karyawan positif dan negatif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan wawancara tersebut Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor tersebut ke dalam dua bagian besar yaitu *motivator* dan *hygiene.* Faktor-faktor yang berada pada wilayah *motivator* berarti faktor-faktor tersebut mempengaruhi motivasi positif karyawan. Jika faktor-faktor tersebut tidak dipenuhi maka akan membuat karyawan tidak puas, sedangkan jika dipenuhi akan membuat karyawan puas. Faktor-faktor yang berada pada wilayah *hygiene* mengenai konteks pekerjaan. Jika faktor-faktor tersebut terpenuhi tidak akan membuat karyawan puas, namun jika faktor-faktor tersebut tdak terpenuhi tentu akan membuat karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang berada pada wilayah *motivator* adalah pencapaian, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan diri. Faktor-faktor yang berada pada wilayah *hygiene* adalah kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi, gaji, hubungan kerja, atasan, dan kondisi pekerjaan;
2. Teori X dan Y dicetuskan McGregor pada tahun 1960 dan menghasilkan teori yang dinamakan X dan Y. Asumsi dari teori X dan Y dapat dijelaskan sebagai berikut:
3. Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :
4. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia

akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja;

1. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka harus dikontrol dan diatur bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh;
2. Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.; dan
3. Kebanyakan Karyawan yang menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.
4. Sebaliknya, teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :
5. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah baik di tempat bermain atau beristirahat, dala, artian berdiskusi atau sekedar teman berbicara;
6. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengotrolan diri sendiri jika mereka melalui komitmen yang sangat objektif; dan
7. Kemampuan untuk melalui keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top management atau dewan direksi (Robbins, 2001 : 222).

Dari uraian tersebut di atas dapat diketahui bahwa upaya mendorong karyawan yang masuk ke dalam kategori ‘X’ dalam meningkatkan produktivitasnya adalah berupa imbalan disertai dengan ancaman bahwa jika yang bersangkutan tidak bekerja dengan lebih baik, kepadanya akan diberikan sanksi. Sebaliknya, pujian atau penghargaan merupakan senjata yang ampuh untuk mendorong karyawan yang masuk ke dalam kategori ‘Y’ meningkatkan produktivitasnya.

1. Teori kebutuhan Mc. Clelland

Teori kebutuhan yang diungkapkan oleh David Mc. Clelland dalam (Robbis, 2001 : 222-224) merupakan teori yang berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan akan berprestasi (*nAch-Achievement need*) : dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses;
2. Kebutuhan akan kekuasaan *(nPow-need for Power*) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikan rupa, sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan akan kelompok pertemanan (*nAff-need for Affiliation*) : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Lebih lanjut Mc. Clelland mengemukakan bahwa kebutuhan individu yang memiliki motivasi yang kuat terhadap keinginan untuk berprestasi. Individu dengan berprestasi yang tinggi, mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan yang menantang (*challenging*) dan bersaing (*competitive*). Pegawai memiliki cadangan energi potensial yang apabila dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi pegawai yang bersangkutan dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi potensial tersebut didorong oleh motif, harapan dan insentif yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan *(want*) dan daya

penggerak kemajuan bekerja seseorang. Setiap motif memiliki

tujuan tertentu yang ingin dicapai;

1. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu yang akan diraih apabila

pekerjaan dilakukan memenuhi atau melebihi standar kinerja yang

telah ditetapkan; dan

1. Insentif (*Incentif*) adalah imbalan atas prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan.
2. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

Jika makna tiga istilah tersebut dialami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena Existence dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dan dalam teori Maslow; “*Realedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna yang sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu lebih lanjut akan tampak bahwa :

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula ke-

inginan untuk memuaskannya;

1. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin be-

sar apabila kebutuhan yang lebih rendah tekah dipuaskan; dan

1. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih

tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih

mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragamtisme oleh manusia. Artinya , karena menyadari keterbatasannya, sesorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

**2.1.4.3. Dimensi Motivasi**

Teori Prestasi (*AchievementTheory*) dari Mc. Clleland dalam Mangkunegara (2011 : 67) berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

1. Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*), yaitu kebutuhan untujk berprestasi yang merupakan refleksi dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih baik lagi. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan tersebut mendapatkan jaminan atas pekerjaannya, adanya penghargaan terhadap prestasi kerjanya, mendapatkan promosi jabatan, adanya kesempatan untuk beraktivitas, adanya kesempatan untuk mengerjakan hal-hal baru, mendapatkan *reward* terhadap prestasi yang dilakukan, dan mendapat sanksi apabila karyawan tersebut berbuat kesalahan.
2. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*), yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, dapat bekerjasama dengan orang lain.
3. Kebutuhan berkuasa (*Need for Power*), yaitu kebutuhan untuk kekuasaan merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas memiliki pengaruh terhadap orang lain.

**2.1.5 Stres Kerja**

Stres yaitu situasi atau peristiwa yang berhubungan dengan individu dapat berupa kondisi tertentu dalam lingkungan yang merusak jaringan dalam tubuh seperti hawa panas/dingin yang berlebihan, luka dan penyakit. Keadaan sakit menyebabkan munculnya tuntutan pada sistem biologis dan psikologis individu, dimana derajat stres yang akan timbul karena tuntutan ini tergantung pada keseriusan dan penyakit tertentu.

Stres yang terlalu besar dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan., dan bagi seseorang karyawan dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Stress dapat diakibatkan oleh salah satu stressor atau kombinasi stressor.

**2.1.5.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres menurut Rivai (2011: 108) : adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi, emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2011 : 368) stres adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Stres dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi positif dan negatif tergantung dari sudut mana seseorang atau karyawan tersebut dapat mengatasi tiap kondisi untuk menekannya untuk dapat dijadikan acuan sebagai tantangan kerja yang akan memberikan hasil yang baik atau sebaliknya.

**2.1.5.2 Konsekuensi Stres**

Pengerahan mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi potensial yang timbul dari adanya kontak atau stressor. Dampak stres sangat banyak dan beragam. Tentunya, beberapa diantaranya bersifat positif seperti memotivasi diri,rangsangan untuk kerja keras, meningkatnya inspirasi untuk menikmati kehidupan yang lebih baik. Ada lima jenis konsekuensi dampak stres yang potensial:

* 1. Dampak subyektif : kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, keletihan, frustasi,kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, merasa kesepian.
  2. Dampak perilaku (*behavior effects*) : Kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalahgunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, ketawa gugup.
  3. Dampak kognitif : ketidak mampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, rintangan mental.
  4. Dampak fisiologis : meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan dimulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, tubuh panas dingin.
  5. Dampak organisasi : keabsenan, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan kerja, ketidakpuasan kerja, menurun keikatan dan kesetiaan terhadap organisasi.

Kelima jenis tersebut tidak mencakup seluruhnya, juga tidak terbatas pada dampak dimana kesepakatan universal. Kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stres. Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stres selalu menyebabkan dampak seperti yang disebut diatas.

Akibat stres kerja menurut Robbins (2011 : 375) dikelompokkan dalam tiga kategori umum, yaitu :

1. Gejala Fisiologis

Pengaruh awal stres biasanya berupa gejala-gejala fisiologis. Ini terutama disebabkan oleh kenyataan bahwa topic stres pertama kali diteliti oleh ahli ilmu kesehatan dan medis.

1. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan yang menyebabkan ketidakpuasan terkait dengan pekerjaan. Ketidakpuasan kerja, kenyataannya adalah “efek psikologis paling sederhana dan paling nyata” dari stres

1. Gejala Perilaku

Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemahiran, dan perputaran karyawan, selain juga dalam perubahan kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap serta kegelisahan dan ketidakaturan waktu tidur.

**2.1.5.3 Mengelola Stres**

Mangkunegara (2011:311) menyatakan ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam usaha mengelola stres yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasi

1. Pendekatan Individual

Seorang pegawai dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi), dan perluasan jaringan dukungan sosial.

Banyak orang yang mengelola waktunya secara buruk. Hal-hal yang harus mereka selesaikan dalam hari atau pekan tertentu seharusnya selesai jika mereka mengelola waktu dengan baik. Pegawai yang terorganisasi dengan baik, sering dapat mencapai dua kali apa yang dicapai oleh orang yang tidak dapat mengelola waktunya dengan baik. Jadi suatu pemahaman dan pemanfaatan dari prinsip-prinsip dasar pengelolaan waktu dapat membentu individu untuk mengatasi dengan lebih baik ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan.

Latihan fisik dan *non kompetitif* seperti aerobik, berjalan, joging, berenang, dan bersepeda, telah lama direkomendasikan oleh para dokter sebagai suatu cara untuk menangani tingkat stres yang berlebihan. Bentuk latihan fisik itu meningkatkan kapasitas jantung, menurunkan laju denyut jantung, memberikan suatu pengalihan mental dari tekanan kerja, dan menawarkan suatu cara untuk “melepas energi”.

Individu dapat melatih diri untuk mengurangi ketegangan lewat teknik pengenduran (*relaxation*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*. Sasarannya adalah mencapai suatu keadaan relaksasi yang dalam, dimana orang merasa santai secara fisik, agak terpisah dari lingkungan sekitar dan melepaskan diri dari sensasi tubuh. Pengenduran yang dalam selama 5 atau 20 menit sehari melepaskan ketegangan dan memberikan orang itu rasa kedmaian yang mendalam. Yang penting, perubahan yang berati dlam laju denyut jantung, tekanan darah, dan faktor fisiologis lain yang dihasilkan dari pencapaian kondisi pengenduran yang dalam itu.

Mempunyai teman, keluarga, atau rekan kerja yang untuk diajak bicara memberikan suatu saluran keluar bila tingkat stres menjadi berlebihan. Oleh karena itu memperluas jaringan dukungan sosial yang tinggi memungkinkan bahwa stres kerja yang berat akan mengakibatkan hilangnya semangat kerja.

1. Pendekatan Organisasional

Ada beberapa faktor yang menyebabkan stres, terutama tuntutan tugas dan peran, struktur organisasi. Dengan demikian faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk mempertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan pegawai, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakkan program kesejahteraan korporasi. Walaupun pekerjaan tertentu lebih penuh stres dari pada yang lain, respon individu terhadap situasi stres yang berbeda-beda. Kita tahu, bahwa individu dengan sedikit pengalaman atau ruang kendali eksternal cenderung lebih rawan stres. Keputusan seleksi dan penempatan hendaknya mempertimbangkan fakta ini.jelas, meskipun manajemen tidak hanya mempekerjakan individu yang berpengalaman dengan ruang internal, individu semacam ini dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik pada pekerjaan berstres tinggi dan menjalankan pekerjaan tersebut dengan lebih efektif.

Individu-individu dapat berkinerja dengan lebih baik bila mereka mempunyai tujuan yang spesifik dan menantang serta menerima umpan balik mengenai kemajuan mereka yang tepat kearah tujuan ini. Penggunaan tujuan ini dapat mengurangi stres dan mampu memberikan motivasi bagi para pegawai. Tujuan *spesifik* yang dipersepsikan dan dapat dicapai akan memperjelas harapan kinerja. Umpan balik tujuan dapat mengurangi ketidak pastian mengenai kinerja yang sesungguhnya. Ini akan mengakibatkan kurangnya frustasi pegawai, ambiguitas peran, dan stres.

Merancang ulang pekerjaan untuk memberi kepada pegawai lebih banyak tanggung jawab, lebih banyak kerja yang bermakna, lebih banyak otonomi, dan umpan bailk yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini memberikan kepada pegawai itu kendali lebih besar terhadap kegiatan kerja dan mengurangi ketergantungan pada orang lain.

Stres peran bersifat merusak sebagian besar karena pegawai merasa tidak pasti mengenai tujuan, harapan, bagaimana mereka akan dinilai, dan sebagainya. Dengan memberikan ini sebagai suatu suara dalam keputusan- keputusan yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka, manajemen dapat meningkatkan kendali pegawai dan mengurangi stres peran ini. Maka para manejer atau atasan hendaknya mempertimbangkan peningkatan keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan.

Meningkatkan komunikasi organisasional yang formal dengan para pegawai mengurangi ketidak pastian karena mengurangi ambiguitas peran dan konflik peran. Oleh karena pentingnya peran persepsi dalam memperlunak hubungan stres respon itu. Manajemen dapat pula menggunakan komunikasi yang efektif sebagai cara untuk membentuk persepsi pegawai. Perlu diingat bahwa apa yang dikategorikan pegawai sebagai tuntutan, ancaman, atau kesempatan hanyalah sekedar suatu penafsiran, dan bahwa penafsiran dapat dipengaruhi oleh lambang-lambang dan tindakan yang dikomunikasikan oleh manajemen.

**2.1.5.5 Dimensi Stres**

Menurut Robbins dialih bahasakan oleh Hadyana pujaatmaka (2012:305) mengidentifikasikan tiga faktor yang menjadi sumber potensial dari stres yaitu:

1. Faktor lingkungan

Ketidak pastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidak pastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidak pastian ekonomi. Bila ekonomi itu mengalami kemunduran, orang akan menjadi semakin mencemaskan keadaan perusahaan tempat ia bekerja apakah perusahaan akan bertahan atau tidak. Ketidak pastian politik juga dapat menyebabkan stres terutama dinegara-negara yang keadaan politiknya tidak stabil. Ketidak pastian teknologi dapat menyebabkan stres, karena inovasi baru dapat membuat keterampilan seorang pegawai menjadi ketinggalan.

2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor didalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang atasan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan sekerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh. Faktor-faktor yang menyebabkan stres dalam organisasi diantaranya : tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan hubungan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, dan tingkat hidup organisasi.

1. Tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan dengan pekerjaan sesorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik. Makin banyak kesaling tergantungan antara tugas seseorang dengan tugas orang lain, kehadiran stres makin potensial.
2. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada sesorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Bila peranan yang diberikan atau ditugaskan tidak sesuai dengan yang diharapkan akan terjadi konflik peranan. Segi-segi konfik peranan mencakup peranan menyangkut perasaan tidak menentu oleh tuntutan yang berlawanan dari seorang penyelia tentang pekerjaan, dan mendapat tekanan agar bekerjasama dengan orang yang anda rasa tidak bisa cocok.
3. Tuntutan antar-pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya diantara para pegawai dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

d Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada seorang pegawai merupakan sumber potensial dari stres.

e. Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi. Beberapa pimpinan menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka membangun tekanan yang tidak *realistis* untuk berkinerja dalam jangka pendek, memaksakan pengawasan yang sangat ketat, dan secara rutin memecat pegawai yang tidak dapat “mengikuti”.

f. Organisasi berjalan melalui siklus. Didirikan, tumbuh, menjadi dewasa, dan akhir-akhirnya merosot. Suatu tahap kehidupan organisasi yakni, dimana ia berada dalam siklus yang empat tahap ini menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para pegawai. Tahap pendirian dan kemerosotan, yang pertama dicirikan oleh besarnya kegairahan sedangkan yang kedua lazimnya menuntut pengurangan, pemberhentian, dan serangkaian ketidak pastian yang berbeda. Stres cenderung paling kecil dalam tahap dewasa dimana ketidak pastian berada pada titik terendah.

3. Faktor Individual

Lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam dalam sepekan, pengalaman dan masalah yang dijumpai orang diluar jam kerja lebih dari 120 jam tiap pekan dapat mempengaruhi kepekerjaan. Maka faktor ini mencakup faktor-faktor dalam kehidupan pribadi pegawai. Terutama sekali faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

Survei nasional secara konsisten menunjukan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai hal yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan, dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para pegawai dan terbawa ketempat kerja.

Masalah ekonomi yang diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan sumber daya keuangan mereka merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menimbulkan stres bagi pegawai dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.

Meninjau dalam tiga organisasi yang sangat berlainan menemukan bahwa gejala stres yang dilaporkan, sebelum memulai suatu pekerjaan dapat membuat kita paham akan kebanyakan varians dalam gejala stres. Suatu faktor individual penting yang mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya, gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya mungkin berasal-usul dalam kepribadian orang itu.

**2.1.6. Lingkungan Kerja**

**2.1.6.1 Pengertian lingkungan Kerja**

Menurut Robbins & Coulter (2011) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memilki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan, lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi. Berbeda dengan Robbins & Coulter (2011) yang mendefinisikan apa yang dimaksud dengan lingkungan serta membaginya ke dalam dua jenis lingkungan, Daft & Marcic (2011) mendefinisikan apa yang dimaksud dengan lingkungan kerja. Daft & Marcic (2011) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti : 2012)

Sedangkan, menurut Luthans (2015) lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan bertahan di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerjaan antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan pada saat mereka bekerja, baik berbentuk fisik maupun non fisik, secara langsung maupun tidak langsung, yang dapat memengaruhi diri seorang karyawan dan pekerjaan mereka pada saat bekerja. Dengan demikian, lingkungan kerja menjadi suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan, dan sebaliknya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja menurut Schultz (2010 : 405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah sebuah aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dan mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

**2.1.6.2 Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Ishak dan Tanjung (2013 : 26), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan dengan standard yang benar dan dalam waktu skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juang yang tinggi.

**2.1.6.3 Dimensi lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012 : 21) jenis lingkungan kerja dibagi menjadi 2 yaitu : lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar lingkungan tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 kategori, yaitu: lingkungan yang berhubungan langsung dan lingkungan perantara. Lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya). Sedangkan, lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna dan lain-lain.

1. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

**2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu memuat penelitian-penelitian empiris yang berhubungan dengan penelitian ini, baik dengan obyek penelitian, variabel yang digunakan, persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini, dan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah daftar penelitian empiris yang digunakan:

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

| **Nama, Tahun, dan Judul** | **Hasil** | **Persamaan** | | **Perbedaan** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Alvien Fajhrin Nata (2016)  Pengaruh Budaya Organisasi,  Lingkungan Kerja Fisik dan Stres  Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  (Studi pada Puskesmas Padangsari Semarang ) | 1. Terdapat pengaruh positif signifikan   antara budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan   1. terdapat pengaruh negatif signifikan antara   stres kerja terhadap kinerja karyawan   1. kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi,   lingkungan kerja fisik dan stres kerja | Variabel yang digunakan : Stres kerja, lingkungan kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan : stres kerja, lingkungan kerja dan kinerja | Variabel yang tidak digunakan : Motivasi  Obyek penelitian : perawat  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : Budaya Organisasi  Obyek penelitian : karyawan  Metode penelitian : analisis regresi berganda |
| Ariyani, Haerani, Maupa, dan Taba (2016)  *The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia* | Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja, iklim kerja terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, iklim kerja terhadap komitmen organisasi, motivasi terhadap OCB, kepuasan kerja terhadap kinerja perawat, budaya organisasi terhadap kinerja perawat, iklum kerja terhadap kinerja perawat, OCB terhadap kinerja perawat, budaya organisasi terhadap kinerja perawat melalui variabel intervening, motivasi terhadap kinerja perawat melalui variabel intervening, iklim kerja terhadap kinerja perawat melalui variabel intervening, budaya organisasi terhadap OBC melalui variabel intervening, motivasi terhadap OCB memalui variabel intervening, iklum kerja terhadap OCB melalui variabel intervening, kepuasan kerja terhadap kinerja perawat melalui variabel intervening, kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi, dan komitmen organisasi melalui kinerja perawat melalui OCB. | Variabel yang digunakan : motivasi kerja dan kinerja perawat  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan :  Motivasi kerja dan kinerja perawat  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang tidak digunakan : stres kerja, lingkungan kerja  Metode : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : iklim kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, OCB  Metode : *structural equation modelling* |
| Devi Nur Faradilla (2016)  Pengaruh Stress Kerja, Sikap dan Kecerdasan  Emosional terhadap Kinerja Perawat  di Ruang Rawat Inap RSUD  Kota Surakarta | 1. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja perawat di Ruang Rawat Inap   RSUD Kota Surakarta.   1. Sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat   di Ruang Rawat Inap RSUD Kota Surakarta.   1. Kecerdasan emosional berpengaruh   positif terhadap kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kota Surakarta.  4) Stres kerja, sikap kerja, dan kecerdasan emosional berpengaruh secara simultan  terhadap kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kota Surakarta. | Variabel yang digunakan : stres kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan : stres kerja dan kinerja | Variabel yang tidak digunakan : lingkungan kerja dan motivasi  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : Sikap kerja dan kecerdasan emosional  Metode penelitian : analisis linier berganda |
| Dian Rizeki Finarti, Ahmad Alim Bachri dan Syamsul Arifin (2016)  Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Stres  Kerja dengan Kinerja Perawat  Studi Kasus di Ruang Rawat Inap RSUD Zalecha Martapura | Bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan secara tidak langsung terhadap kinerja perawat  walaupun sangat rendah. Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi, stres  kerja dengan kinerja perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Ratu Zalecha Martapura | Variabel yang digunakan : Stres kerja, motivasi dan kinerja  Obyek penelitian :  Perawat | Variebel yang digunakan : stres kerja, motivasi dan kinerja  Obyek Penelitian : Perawat | Variabel yang tidak digunakan : lingkungan kerja  Metode penelitian : analisis jalur | Variaebl yang tidak digunakan : gaya kepemimpinan  Metode penelitian : analitik korelasiona |
| Dwi Cahyani (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Perawat PKU Muhammadiyah Yogyakarta unit 2 | Kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat dengan (∆R2) sebesar 5,5%. | Variabel yang digunakan yaitu stres kerja dan kinerja perawat  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan stres kerja dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan : stres kerja dan kinerja tetapi variabel yang tidak digunakan adalah : lingkungan kerja dan motivasi  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : kepuasan kerja  Metode penelitian :  Regresi berganda |
| Fendi Nugroho (2014) Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Cakra Husada di Kota Klaten | Stres kerja, Motivasi kerja, Lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RS Cakra Husada dikota Klaten.  menunjukan Stres kerja, Motivasi kerja, Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat RS Cakra Husada dikota Klaten.  dari ketiga variabel stres kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja Variabel Motivasi kerja yang pengaruh dominan terhadap kinerja perawat RS Cakra Husada dikota Klaten | Variabel yang digunakan : Stres Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kinerja  Obyek penelitian : Perawat | Variabel yang digunakan : Stres Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kinerja  Obyek penelitian: Perawat | Metode penelitian : analisis jalur | Metode Penelitian : Uji Regresi Linier Berganda |
| Friska Aprilia (2017)  Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Motivasi  Kerja terhadap Kinerja Perawat Rumah  Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru | Beban kerja, stres kerja dan bekerja  motivasi secara bersamaan mempengaruhi kinerja perawat, sedangkan tes parsial  (t-test) beban kerja, stres kerja dan motivasi kerja sebagian mempengaruhi  kinerja perawat di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. | Variabel yang digunakan : stres kerja, motivasi kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan : stres kerja, motivasi kerja dan kinerja | Variabel yang tidak digunakan : lingkungan kerja  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : Beban kerja  Metode penelitian : analisis regresi berganda |
| Ida Aju Brahmasari (2014)  Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja,  Motivasi Kerja Dan Kinerja Perawat Pelaksana  Di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya | Adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan disiplin, kepemimpinan dan motivasi, dan antara motivasi dan kinerja Sedangkan hubungan tidak signifikan antara disiplin dan kinerja dan antara kepemimpinan dan kinerja | Variabel yang digunakan : motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan : motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang tidak digunakan : stres kerja dan lingkungan kerja | Variabel yang tidak digunakan : kepemimpinan dan disiplin kerja |
| Imran (2018)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai serta dampaknya terhadap kinerja Badan Layanan Umum RSUD Nagan Raya. | Budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai dan kinerja organisasi Badan Layanan Umum RSUD Nagan Raya sudah berjalan dengan baik, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi | Variabel yang digunakan : motivasi, kinerja perawat | Variasbel yang digunakan : motivasi, kinerja pegawai | Variabel yang tidak digunakan : stres kerja, lingkungan kerja  Obyek penelitian : perawat  Metode pemnelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : budaya organisasi, dan kinerja BLU  Obyek penelitian : pegawai dan organisasi  Metode penelitian :  *Analisis Structural Equation Modelling (SEM)* |
| Inahayatul Hidayat (2017)  Hubungan Motivasi dan Beban Kerja Perawat Pelaksanaan dengan Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit TNI AD Pelamonia Makassar | Variabel motivasi kerja memiliki hubungan postif dan signifikan terhadap kinerja perawat sedangkan variabel beban kerja mempunyai hubungan negatif terhadap perawat pelaksana di ruang rawat inap RS. TNI AD Pelamonia Makassar | Variabel yang digunakan Motivasi kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan Motivasi kerja dan Kinerja | Obyek penelitian : PNS  Variabel: tidak menggunakan stres kerja, dan lingkungan kerja  Metode : Analisis jalur | Obyek penelitian : perawat pelaksana dan perawat di rawat inap  Variabel: tidak menggunakan variabel beban kerja  Metode penelitian :  Analisis regresi berganda |
| Indah H. Purnomo, A. Joy Rattu, Paul A.T Kawatu (2017)  Hubungan antara Motivasi dan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Perawat di Rumah Sakit Umum di Daerah Kota Bitung | Terdapat hubungan  antara motivasi dengan kepuasan kerja pada perawat dan terdapat  hubungan antara stres kerja dengan kepuasan kerja pada perawat .  Terdapat hubungan antara motivasi kepuasan kerja dan terdapat hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja pada perawat di RSUD Kota Bitung | Variabel yang digunakan : Stres kerja dan Motivasi  Obyek penelitian : Perawat | Variabel yang digunakan : Stres kerja dan Motivasi  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang tidak digunakan : Lingkungan kerja dan kinerja  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : kepuasan kerja  Metode penelitian : *uji chi-square* |
| Irma Yunita Said (2015)  Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Stres  Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Bagian Rawat Jalan) RSUD Haji Pov. Sul-Sel | Lingkungan kerja (X) mempunyai pengaruh langsung terhadap  kinerja pegawai lebih kecil. Dan hasil pengujian pengaruh  tidak langsung lingkungan kerja (X) terhadap kinerja pegawai (Z) melalui stres  kerja (Y) sebagai variabel intervening  disimpulkan bahwa hubungan pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung. | Variabel yang digunakan : stres kerja, lingkungan kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan : stres kerja, lingkungan kerja dan kinerja | Obyek penelitian : perawat  Variabel yang tidak digunakan : motivasi | Obyek penelitian : pegawai |
| Lindanur Sipatu (2013)  Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Undata Palu. | bahwa rata-rata variabel motivasi Variabel lingkungan kerja rata-rata tertinggi adalah lingkungan kerja psikologis Selanjutnya, rata-rata tertinggi dari variabel stres kerja adalah dukungan kelompok dan untuk kinerja perawat  Ini menunjukkan motivasi, lingkungan kerja dan stres kerja secara bersamaan melakukan efek positif dan signifikan dari kinerja perawat di ruang perawatan semalam di Regional | Variabel yang digunakan : stres kerja, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan stres kerja, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Metode penelitian : analisis jalur | Metode Penelitian : analisis linier berganda |
| Muttaqillah (2014)  Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perawat serta implikasinya pada Kinerja Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Jiwa (Blud RSJ) Aceh. | Stres kerja dan motivasi kerja baik secara stimultan maupun parsial  berpengaruh terhadap kinerja perawat blud rsja.hal ini mengindikaskan bahwa faktor stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perawat, stres kerja dan motivasi kerja baik secara simultan maupun secara secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi BLUD RSJA. hal ini membuktikan bahwa masing-masing variabel yang diteliti berpengaruh psotif dalam meningkatkan kinerja perawat, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja perawat berpengaruh terhadap kinerja organisasi serta stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja BLUD melalui kinerja perawat. hal ini mengindikasikan bahwa secara tidak langsung kedua variabel tersebut juga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja orgaisasi melalui kinerja perawat BLUD RSJA | Variabel yang digunakan stres kerja, motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang digunakan : stres kerja, motivasi dan kinerja  Obyek penelitian : perawat | Variabel yang tidak digunakan : lingkungan kerja | Variabel yang tidak digunakan : kinerja organisasi |
| Rafi Jody Kurnia (2016) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta | 1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta , dengan konflik terhadap kinerja karyawan sebesar 3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta | Variabel yang digunakan : motivasi kerja dan kinerja | Variabel yang digunakan : motivasi kerja dan kinerja | Variabel yang tidak digunakan : stres kerja dan lingkungan kerja  Obyek penelitian : perawat  Metode penelitian : analisis jalur | Variabel yang tidak digunakan : kompensasi  Obyek penelitian : pegawai  Metode penelitian : regresi linier berganda |

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran dari berhasil atau tidaknya organisasi dalam mengelola sumber daya manusia di dalamnya. Tujuan dari organisasi akan tercapai bila mempunyai karyawan dengan kinerja yang baik. Kinerja karyawan akan meningkat jika karyawan tersebut mempunyai motivasi kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, beberapa diantaranya adalah stress kerja, dan lingkungan kerja.

**2.2.1 Hubungan Stres Kerja dengan Lingkungan Kerja**

Menurut Yahya dkk (2010) menyatakan bahwa banyak organisasi yang masih kurang peduli tentang stres kerja, mereka menganggap stres kerja hanya mempengaruhi kinerja karyawan, sebenarnya stres juga dapat mempengaruhi kesehatan karyawan dan dapat menjadi penyebab kematian. Selain stres kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, hal ini didukung oleh Umar (2003:75) yang menyebutkan bahwa untuk mewujudkan semangat dan kinerja yang baik dibutuhkan faktor pendorong dan pendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja merupakan sarana dari organisasi yang mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Dewi dkk (2014) menyebutkan bahwa adanya pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja seperti dalam penelitiannya dibagian tenaga penjualan yang menumbuhkan kesdaran diri agar mampu mengelola stres kerja yang ada pada dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Yuliawan (2012) juga menyebutkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Septianto (2010) juga menyebutkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Azam dkk (2013) menyebutkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lingkungan kerja pada kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yaitu Malik dkk (2011) menyebutkan bahwa lingkungan kerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Sofyan (2013) juga menyebutkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian-penelitian yang bertolak belakang dari penelitian di atas adalah Parven dkk (2004) yang menyebutkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Arianto (2013) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**2.2.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Martini dan Fadli (2011) yang meneliti tentang pengaruh stres kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan menemukan adanya faktor positif antara stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Akan tetapi, penelitian dari Naradipha dan Azzuhri (2015) yang meneliti tentang pengaruh stres terhadap motivasi kerja dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Ada penelitian yang menguji tentang pengaruh motivasi terhadap karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Larasati dan Gilang (2014) yang meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ada juga peneliti lain dari Murti dan Sri Mulyani (2013) yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian dari Hente (2010) bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ningsih (2012), bahwa variabel stres berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

Namun, ada penelitian yang bertolak belakang dengan penelitian di atas yaitu penelitian dari Sanjaya (2012) yang meneliti tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan hasil stres kerja berpengaruh dengan kinerja.

Selain itu ada penelitian dari Bashir (2010) dan Stella (2008) yang menghasilkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif satu dengan yang lain.

**2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi**

Lingkungan kerja mempunyai hubungan dengan motivasi kerja. Lingkungan kerja fisik dan non fisik adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Lingkungan kerja fisik yang nyaman akan mempengaruhi semangat kerja karyawan., selain itu juga lingkungan kerja non fisik yang juga kondusif juga dapat membantu dalam meningkatkan prestasi karyawan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang ruang lingkupnya sangat luas dan juga mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Pengaruh dari lingkungan kerja dapat berasal bukan dari teman sekerja saja, tetapi juga kondisi kenyamanan kerja, kebersihan dan juga budaya yang ada di tempat kerja. Ketika lingkungan kerja dapat mendukung sehingga karyawan bekerja menjadi nyaman dan tenang. Maka hal ini akan mendorong meningkatkan kinerja karywan (*Hayes et al*. 2015). karyawan yang memiliki lingkungan kerja baik akan membantu meningkatkan motivasi dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal juga (Rahardjo, 2014). Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia yang berada didalamnya dapat melaksanakan kegiatannya secara sehat, optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh system kerja yang efektif dan efisien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gitonga, L dan Gachunga, H(2015) menunjukkan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu menurut Samsons, Waiganjo, dan Koima (2015) menunjukkan bahwa adanya hubungan kuat antara lingkungan kerja dengan kinerja.

Organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Roelofsen, 2002). Menurut *Mokaya et., al*. (2013) Kondisi lingkungan kerja yang baik membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dan tujuan organisasi; membuat tempat kerja lebih menyenangkan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Peningkatan lingkungan kerja yang semakin nyaman akan meningkatkan kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jayaweera (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja dan hasil penelitian Lahay (2009) yang menyebutkan bahwa secara parsial, lingkungan kerja secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**2.2.4 Pengaruh Stres Kerja, Motivasi dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Perawat**

Karyawan yang merasa cenderung tidak mengalami stres kerja suatu perusahaan, maka karyawan tersebut akan termotivasi. Karyawan yang termotivasi maka kinerjanya akan meningkat. Ditambah dengan lingkungan kerja yang baik, maka akan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tasnim (2011) yang menyebutkan bahwa motivasi, stres kerja dan lingkungan kerja simultan dan berpengaruh posirif secara signifikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sipatu (2013) menyebutkan bahwa motivasi, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di ruang rawat inap.

**2.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atu luar individu (Mangkunegara 2009 : 20).

Karyawan yang memiliki motivasi kerja lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik pula jika dibandingkan dengan karyawan lain yang tidak mempunyai motivasi *(Sanali, et al. 2013, Wani 2013*). Hal ini disebabkan karena motivasi adalah faktor pendorong dari karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Robbins : 2012). Sehingga motivasi memiliki hubungan yang positif dan kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi karyawan, maka akan cenderung memiliki kinerja yang positif pula.

Menurut penelitian Awowusi (2011), menyebutkan bahwa motivasi yang rendah tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat, karena perawat sudah menjiwai pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan menurut Menurut Ayyash (2011), salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi dan meningkatkan kinerja perawat adalah dengan mengikuti berbagai macam pelatihan tentang perkembangan suatu penyakit khususnya perkembangan keperawatan sehingga dapat menghasilkan pelayanan yang maksimal kepada pasien

Pada perusahaan, jika seorang karyawan mendapatkan hal-hal yang dapat memancing motivasinya dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan antusias dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Menurut Menurut Adjei, Emmanuel, dan Forster (2016) serta Ariyani, Haerani, Maupa, dan Taba (2016) kinerja karyawan akan meningkat secara linier jika tenaga medis mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang paradigma penelitian sebagai berikut:

**KINERJA**

1. Sasaran Kinerja Perawat
2. Perilaku Kerja

Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011

MOTIVASI

1. Kebutuhan berprestasi
2. Kebutuhan berafiliasi
3. Kebutuhan berkuasa

Mc. Clelland dalam Mangkunegara (2011.67)

**LINGKUNGAN KERJA**

1. Lingkungan Fisik
2. Lingkungan Non Fisik

Sedarmayanti

(2012: 21)

**STRES KERJA**

1. Faktor Lingkungan
2. Faktor Organisasi
3. Faktor Individual

Robbins (2012:305)

Sipatu (2011)

Tasnim (2013)

Bashir (2010)

Hente (2010)

Larasati dan Gilang (2014)

Martini dan Fadli (2011)

Naradipha dan Azzhari (2015)

Ningsih (2012

Sanjaya (2012)

Sri Mulyani (2013)

Stella (2008)

Adjei, Emmanuel dan Forster (2016)

Ariyani, Haerani, Maupa dan Toba (2016)

Barren dan Galloway (2014)

Robbins (2012)

*Sanali, et al* (2013)

Wani (2013)

Gitonga, L dan Gachunga, H(2015)

*Hayes et al.* (2015)

Jayaweera (2015)

Lahay (2009)

*Mokaya et., al.* (2013)

Rahardjo (2014)

Roelofsen (2002)

Samsons, Waiganjo, dan Koima (2015)

1. 4Roelofsen, 2002

**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal peneliti yang bersumber dari fenomena dan teori-teori dari penelitian empiris sebelumnya. Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi perawat
2. Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi perawat
3. Stres kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi perawat
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat