

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Jatmiko, Cyndu Wahyu (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pendidik, Studi Kasus di Guru SD Negeri Kecamatan Ngrampal, Sragen Tahun 2015,” yang mana variabel bebas yaitu stres kerja (X1), motivasi (X2), dan lingkungan kerja (X3), serta variabel terikat yaitu kinerja (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa stres berpengaruh negatif terhadap kinerja, sedangkan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik. Dapat disimpulkan bahwa stres kerja, motivasi, dan lingkungan kerja benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pendidik UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Ngrampal Sragen.

Permana, Angga (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Stres Kerja, Motivasi, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan PT Air Mancur Surakarta,” yang mana variabel bebas yaitu lingkungan kerja (X1), disiplin kerja (X2), stres kerja (X3), motivasi (X4), dan reward (X5), serta variabel terikat yaitu kinerja (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, stres kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan reward tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Putri, Putu Eka Vidya Jayani (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Lingkungan Kerja, Stres, Konflik: Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Sinar Harapan Bali,” yang mana variabel bebas yaitu lingkungan kerja (X1), Stres Kerja (X2), Konflik antar Karyawan (X3), serta variabel terikat yaitu Motivasi (Y1) dan Kinerja (Y2). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi, konflik antar karyawan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, konflik antar karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Melindasari, Iin (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Federal International Finance (FIF) Gresik,” yang mana variabel bebas yaitu: Lingkungan kerja (X1), stres kerja (X2), dan variabel terikat yaitu kinerja (Y). Berdasarkan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Lingkungan Kerja

A. Definisi

Sutrisno (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. 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 kelompok (Sedarmayanti, 2009).

Wursanto (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja, dan lingkungan non fisik dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

Menurut Rahmawanti,dkk (2014), agar dapat mencapai tujuan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik.

Dari beberapa definisi tentang lingkungan kerja menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan situasi dan kondisi baik fisik dan non fisik yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

De Stefano (2006) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu:

1. Prosedur kerja, adalah rangkaian tata pelaksanaan kerja yang diatur secara berurutan sehingga terbentuk urutan kerja yang secara bertahap.
2. Standar kerja, adalah persyaratan tugas, fungsi, atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh karyawan.
3. Pertanggungjawaban supervisor, adalah tanggung jawab supervisor untuk menyusun tugas karyawan agar dapat dikerjakan secara efektif dan adil. Supervisor juga bertanggung jawab mengadakan evaluasi karyawan untuk menjamin pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.



4. Kejelasan tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali oleh karyawan. Dalam hal ini, karyawan dituntut untuk memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan instruksi dari atasan.
5. Sistem penghargaan (*reward system*) adalah program yang digunakan untuk mengenali prestasi individual karyawan, seperti pencapaian sasaran atau proyek atau penggunaan ide-ide kreatif.
Promosi, kenaikan gaji, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya harus diberikan kepada individu demi keefektifan mereka sebagai anggota tim kolaboratif (Robbins, 2008)
6. Hubungan antar karyawan, yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis di antara rekan kerja.

C. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.



b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Nitisemito (2001), perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik yaitu:

1. Penerangan

Berjalannya perusahaan tidak luput dari adanya faktor penerangan, begitu pula untuk menunjang kondisi kerja penerangan memberikan arti yang sangat penting. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sepanjang hari rentan terhadap ketegangan mata yang disertai dengan kelelahan mental, perasaan marah dan gangguan fisik lainnya. Dalam hal



penerangan di sini tidak hanya terbatas pada penerangan listrik tetapi juga penerangan matahari. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan kinerja, selanjutnya penerangan yang tidak baik dapat memberikan ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja. Hal ini disebabkan karena penerangan yang baik tentunya akan memudahkan para karyawan dalam melakukan aktivitas.

2. Suhu udara

Lingkungan kerja dapat dirasakan nyaman manakala ditunjang oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang memberikan andil adalah suhu udara.

Suhu udara dalam ruangan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan menggunakan seluruh kemampuan sehingga menciptakan hasil yang optimal.

Selain suhu udara, sirkulasi udara di tempat kerja perlu diperhatikan juga. Bila sirkulasi udara baik, maka udara kotor yang ada dalam ruangan bisa diganti dengan udara yang bersih yang berasal dari luar ruangan.

3. Suara bising

Suara bising ditimbulkan dari suara para officer yang online saat bersamaan dalam satu ruangan yang dapat mengganggu konsentrasi officer itu sendiri saat bekerja.

Bunyi bising dapat mengganggu konsentrasi dalam bekerja, untuk itu suara-suara ribut harus diusahakan berkurang. Turunnya konsentrasi karena ditimbulkan oleh



suara bising dapat berdampak pada meningkatnya stres karyawan.

Batas pendengaran manusia mencapai 70 desibel, jika suara yang didengar manusia melebihi batas tersebut maka konsentrasi manusia akan mudah kabur. Gangguan-gangguan seperti ini hendaknya dihindari agar semangat kerja tetap stabil dan produktivitas kerja menjadi optimal.

4. Penggunaan warna

Warna ruangan mempunyai pengaruh terhadap gairah kerja dan semangat para karyawan. Warna ini berpengaruh terhadap kemampuan mata melihat objek dan memberi efek psikologis kepada para karyawan karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan seseorang. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, ceria atau sumpek dan lain-lain.

Bila komposisi warna kurang pas bisa menimbulkan rasa jenuh dan sumpek sehingga mengurangi kenyamanan dalam bekerja sehingga semangat kerja akan menurun yang dapat mengganggu kinerja.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Tata ruang kerja yang baik adalah tata ruang kerja yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja di dalamnya. Barang-barang yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan gangguan terhadap para karyawan.

Jalan-jalan yang dipergunakan untuk lalu-lalang para karyawan hendaknya tidak dipergunakan untuk meletakkan



barang-barang yang tidak pada tempatnya. Dalam ruangan kerja hendaknya ditempatkan tempat sampah sehingga kebersihan lingkungan kerja tetap terjaga.

Ruang kerja hendaknya didesain sedemikian rupa sehingga memberikan kesan nyaman bagi para karyawan. Untuk itu, ruangan kerja harus ditata mengacu kepada aliran kerja sehingga meningkatkan efisiensi dan memudahkan koordinasi antar para karyawan. Perusahaan yang baik akan selalu menyediakan berbagai sarana yang memadai, hal ini dimaksudkan agar para karyawan merasa senang dan betah di ruangan kerja.

6. Keamanan bekerja

Keamanan yang diciptakan perusahaan akan mewujudkan pemeliharaan karyawan dengan baik, namun keamanan bekerja ini tidak bisa diciptakan oleh pimpinan perusahaan. Keamanan bekerja akan tercipta bila semua elemen yang ada di perusahaan secara bahu-membahu menciptakan kondisi keamanan yang stabil.

Keamanan kerja untuk kantor memang harus diperhatikan baik itu untuk keamanan terhadap peralatan yang digunakan dan keamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja harus memenuhi syarat-syarat keamanan dari orang-orang yang berniat jahat dan ruangan kerja yang aman dari aktivitas tamu dan pergerakan umum.

Dengan demikian lingkungan kerja non fisik merupakan cermin dari suasana kerja yang terjadi dalam organisasi. Suasana kerja yang nyaman dan kondusif akan mampu membuat seseorang lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Semakin



kondusif suasana kerja seseorang, maka semakin besar peluangnya untuk mencari hal-hal baru yang lebih meringankan.

2.2.2 Stres Kerja

A. Definisi

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan stres adalah kondisi dinamis yang mana individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Adapun menurut Handoko (2008), stres adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Menurut Anorga (2009), stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan kondisi yang mana seseorang merasa memperoleh tekanan atau ketegangan yang mempengaruhi emosi, kondisi fisik, dan pikiran setiap individu yang berasal dari diri individu itu dan dari lingkungan serta organisasi yang ada di sekitarnya.

B. Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut teori Gibson (dalam Istijanto, 2010 dan Robbins, 2006), faktor yang mempengaruhi stres kerja dapat terbagi menjadi lima faktor yaitu:

1) Konflik peran (*role conflict*)

Konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:



- a. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dan antara tanggungjawab yang ia miliki.
- b. Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.

2) Beban kerja

Jika pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti dalam merealisasi peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan peran yang tidak jelas meliputi:

- a. Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan-tujuan kerja),
- b. kesamaran tentang tanggung jawab,
- c. ketidakjelasan tentang prosedur kerja,
- d. kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain,
- e. ketidakpastian tentang produktivitas kerja.

Karyawan yang merasakan beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kondisi psikologinya. Seiring dengan meningkatnya persaingan usaha, beban kerja yang tidak sebanding dengan kemampuan karyawan, sangat berpengaruh besar pada peningkatan stres kerja. Tekanan pada kondisi dan beban kerja dapat menimbulkan stres kerja dan penurunan kinerja.

3) Pengembangan karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:

- a. Peluang untuk menggunakan keterampilan jabatan sepenuhnya,
- b. peluang mengembangkan keterampilan yang baru,
- c. penyuluhan karir memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir.



Pengembangan karir merupakan aspek-aspek sebagai hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mempengaruhi persepsi seseorang terhadap kualitas dari pengembangan karirnya. Stres ini dapat terjadi jika pekerja merasakan kehilangan akan rasa aman terhadap pekerjaannya. Promosi yang dirasakan tidak sesuai yang secara umum disebabkan karena adanya ketidaksesuaian antara karir yang diharapkan dengan apa yang diperoleh selama ini atau juga tidak ada kejelasan perkembangan karir. Terbatasnya peluang karir tidak akan menimbulkan stres pada tenaga kerja yang tidak memiliki aspirasi karir.

4) Hubungan dalam pekerjaan

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan kepaasaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekan-rekan kerjanya.

5) Struktur Organisasi

Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah stres yang timbul oleh bentuk struktur organisasi yang berlaku di lembaga yang bersangkutan. Apabila bentuk atau struktur organisasi kurang jelas dan jangka waktu yang lama tidak ada perubahan atau pembaharuan, maka hal tersebut dapat menjadi sumber stres. Posisi individu dalam struktur organisasi juga dapat menggambarkan bagaimana stres yang dialami.



Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008) penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

C. Jenis-jenis Stres

Hamilton (2007) membagi stres menjadi lima tipe, yaitu: stres yang negatif, stres yang defensif, stres yang agresif, stres yang kreatif, stres yang kompetitif.

- 1) Stres yang negatif, yaitu kondisi stres yang mana karyawan berperilaku negatif dan tidak produktif, misalnya sering melakukan kesalahan dalam bekerja, sering tidak masuk, merusak alat-alat kantor.
- 2) Stres yang defensif, yaitu kondisi stres yang mana karyawan mempunyai kecenderungan yang lemah dengan tujuan yang salah, misalnya menolak melaksanakan tugas yang diberikan, menentang pimpinan dengan cara melakukan hal-hal yang sebaliknya.
- 3) Stres yang agresif, yaitu kondisi stres yang mana karyawan berusaha mencapai target yang tidak akurat (yang salah) dan dengan energi yang salah, misalnya karyawan menyerang atau berusaha menyingkirkan rekan kerja satu tim demi mengejar ambisi pribadinya.
- 4) Stres yang kreatif, yaitu kondisi stres yang mana karyawan menjadi tidak rileks, karena ia menemukan ide-ide brilliant,



cerdas, kreatif, inovatif, lalu seluruh energinya tercurahkan untuk mewujudkan ide-ide tersebut.

- 5) Stres yang kompetitif, yaitu kondisi stres yang mana karyawan tiba-tiba memiliki pandangan yang benar-benar mengagumkan, dapat membaca pikiran pesaing, dan dapat melakukan hal positif yang melebihi batas normal kemampuan manusia secara rata-rata.

D. Cara Mengatasi Stres

Menurut Robbins (2008), mengelola stres dapat dibagi menjadi dua pendekatan, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasional.

1. Pendekatan individu meliputi:

- a. Manajemen waktu, yaitu: membuat daftar aktivitas harian untuk diselesaikan, memprioritaskan aktivitas berdasarkan pentingnya dan urgensi, menjadwalkan aktivitas sesuai dengan penetapan prioritas, mengetahui siklus harian dan menangani bagian yang sangat menuntut. Keterampilan manajemen waktu ini juga dapat membantu meminimalkan penundaan dengan menitikberatkan upaya pada tujuan langsung dan mendorong motivasi bahkan dalam menghadapi tugas yang kurang disukai;
- b. melakukan bentuk latihan fisik, seperti aerobik, jalan kaki, *jogging*, renang, dan naik sepeda direkomendasikan oleh dokter sebagai cara untuk mengatasi tingkat stres yang berlebihan. Bentuk-bentuk latihan fisik ini memperbaiki kapasitas jantung, menurunkan detak jantung saat istirahat, memberikan hiburan mental dari tekanan kerja, dan menawarkan sarana untuk sejenak keluar dari sistem;



- c. memperluas dukungan sosial seperti memiliki teman, keluarga, atau rekan untuk diajak bicara penting sebagai saluran ketika tingkat stres menjadi terlalu tinggi. Karena itu, memperluas jaringan dukungan sosial dapat menjadi sarana untuk mengurangi ketegangan karyawan.
2. Pendekatan organisasional meliputi:
 - a. Seleksi dan penempatan dengan mempertimbangkan fakta bahwa individu dengan sedikit pengalaman cenderung lebih rentan mengalami stres;
 - b. penetapan tujuan. Tujuan yang spesifik akan dipandang sebagai ekspektasi kinerja yang dapat dicapai secara nyata;
 - c. mendesain ulang pekerjaan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih, pekerjaan yang lebih bermakna, lebih mandiri, dan meningkatkan umpan balik karena memberikan karyawan kendali yang lebih besar atas aktivitas kerja dan mengurangi ketergantungan terhadap yang lainnya;
 - d. meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan;
 - e. meningkatkan komunikasi organisasi;
 - f. menawarkan program-program kesehatan yang didukung oleh organisasi.

2.2.3 Motivasi

A. Definisi

Malthis dan Jackson (2011) memberikan pengertian motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Menurut Robbin (2008) motivasi adalah proses



yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan.

Robbins (2015), motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang berusaha. Namun, kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dalam arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, harus mempertimbangkan mutu upaya agar sejalan dengan kekuatan. Dimensi ketekunan (*persistence*) yaitu berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi adalah kekuatan yang mampu memunculkan aktivitas dalam diri manusia. Richard (2011) berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan untuk memperbaiki keadaan, keinginan untuk maju dari seorang pekerja.

Dari beberapa pendapat ahli tentang definisi motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dapat memberikan semangat kerja atau gairah individu yang berasal dari dalam diri individu maupun dari luar sehingga mengarahkan individu untuk melakukan sesuatu.

B. Penggolongan Motivasi

Menurut Richard (2011) ada dua macam motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Penghargaan intrinsik yaitu keberhasilan seorang pekerja dalam melakukan sesuatu, sedangkan ekstrinsik merupakan motivasi yang diberikan



perusahaan atas keberhasilan karyawan agar tetap semangat dalam menjalankan pekerjaannya.

1) Motivasi Intrinsik

Husaini Usman (2009) mendefinisikan “motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri”. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional yaitu:

a. *Achievement* (Keberhasilan)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik. Ketika bawahan memiliki prestasi kerja yang baik maka atasan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai bawahan tersebut.

b. *Recognition* (pengakuan/penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu: langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain, b) surat penghargaan, c) memberi hadiah berupa uang tunai, d) memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai, e) memberikan kenaikan gaji dan promosi jabatan.

Penghargaan intrinsik dapat berupa program pengakuan karyawan dan penghargaan ekstrinsik dapat berupa sistem



kompensasi. Dalam bagian ini, bagaimana cara manajer bisa menghargai dan memotivasi kinerja karyawan (Robbins, 2008).

c. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan harus membuat kondisi di mana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.

d. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri (otonomi) sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan memiliki kinerja yang positif.

Dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, program keterlibatan pekerja memberikan motivasi secara intrinsik dengan meningkatkan peluang untuk pertumbuhan, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri. Program keterlibatan pekerja secara ekstensif dan nyata berpotensi untuk meningkatkan motivasi pekerja secara intrinsik dalam tugas kerja (Robbins, 2015).

e. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivasi bagi bawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya



dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, pemimpin dapat memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.

2) Motivasi Ekstrinsik

Menurut Singgih D. Gunarsa, (2008:51) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai hygiene factor antara lain ialah sebagai berikut:

a. *Policy and administration* (Kebijakan dan administrasi)

Kebijakan dan administrasi yang menjadi motivasi ekstrinsik adalah kebijakan dan administrasi yang diterapkan untuk karyawan berkaitan dengan pekerjaan. Kebijakan dan administrasi umumnya yang dibuat dapat dijadikan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pelaksanaan kebijakan dan administrasi dilakukan masing-masing pimpinan yang bersangkutan supaya mereka dapat berbuat seadil-adilnya.

b. *Quality supervisor* (Supervisi)

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan



yang bersifat langsung. Kualitas supervisi mempengaruhi motivasi karyawan, dengan kualitas supervisi yang baik dan fleksibel maka karyawan akan merasa nyaman dan dapat memberikan kinerja yang maksimal.

c. *Interpersonal relation* (Hubungan antar pribadi)

Interpersonal relation menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, yang mana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya.

Semua manajer juga memiliki peran pemimpin. Peran ini mencakup merekrut, melatih, memotivasi, dan mendisiplinkan pekerja. Peran ketiga dalam kelompok interpersonal ini adalah peran perantara atau menghubungi pihak lain yang memberikan informasi pada manajer. Manajer penjualan yang memperoleh informasi dari manajer pengendalian kualitas memiliki hubungan perantara internal. Ketika manajer penjualan tersebut memiliki hubungan dengan eksekutif penjualan lainnya melalui asosiasi perdagangan pemasaran, ia memiliki hubungan perantara eksternal (Robbins, 2015).

d. *Working condition* (Kondisi kerja)

Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi yang tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan atas ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman akan dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan dibandingkan dengan kondisi kerja yang penuh tekanan dan inferior.



e. *Wages* (Gaji)

Gaji merupakan salah satu unsur penting yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus berhati-hati dalam melakukan kebijakan masalah gaji agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

D. Teknik Memotivasi Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012) terdapat dua teknik dalam memotivasi karyawan yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Perusahaan tidak mungkin dapat memotivasi karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.
2. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis.

Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.



2.2.4 Kinerja

A. Definisi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2009).

Dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja itu merupakan hasil yang telah dicapai oleh individu baik kuantitatif maupun kualitatif dalam melaksanakan pekerjaan selama periode tertentu dan dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria pencapaian yang telah ditentukan.

B. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006):

1) Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi, maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya.

2) Kuantitas (*Quantity*)

merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Kuantitas merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk, atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3) Ketepatan waktu (*timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4) Efektivitas (*Effectiveness*)

Merupakan pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009), yaitu:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.



3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran tentang kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.3 Kerangka Berpikir

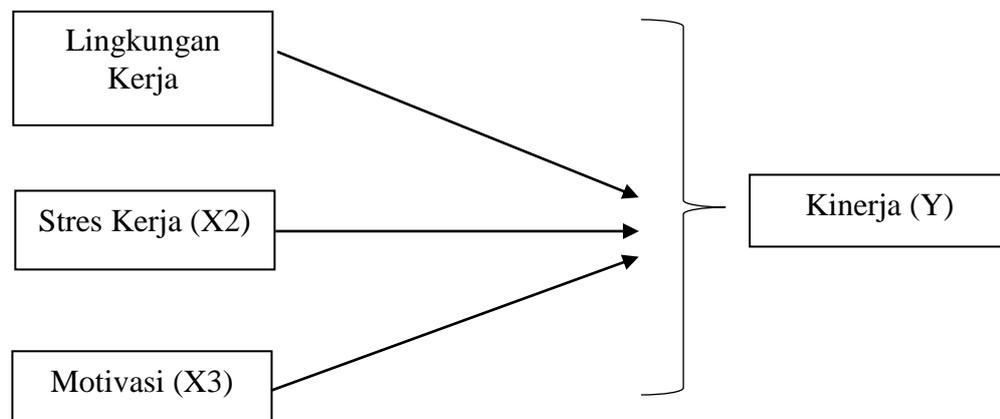
Sumber Daya Manusia merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan dan perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu, kualitas, dan mencapai target atau sasaran perusahaan. Kinerja merupakan hasil baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, agar kinerja karyawan meningkat, maka perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang meliputi lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi.



Dari uraian pemikiran di atas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi terhadap kinerja, secara skematis digambarkan seperti pada gambar di bawah ini:

Gambar 1

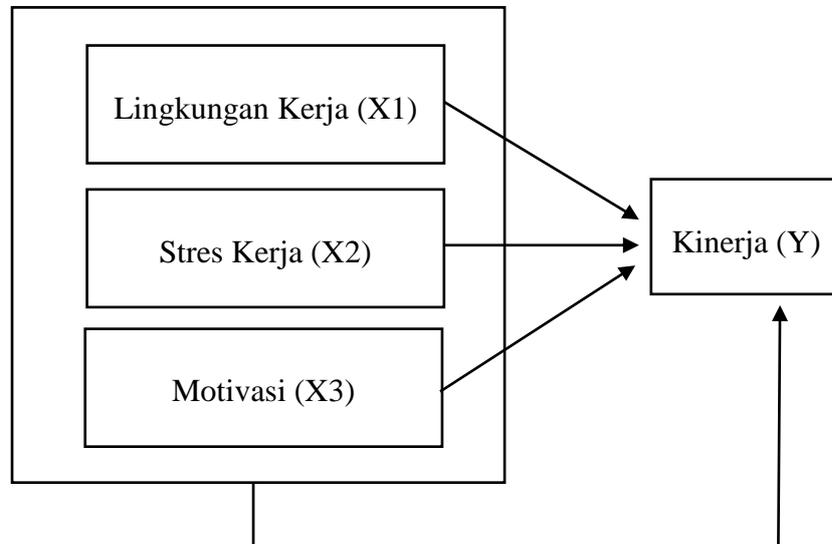
Kerangka Berpikir



**Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Terhadap
Kinerja Sales Mobil PT Astra International Daihatsu dan PT Daihatsu
Jolo Abadi Malang**

2.4 Hipotesis

Gambar 2
Model Hipotesis



Berdasarkan gambar di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh secara simultan antara lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi terhadap kinerja *sales* mobil PT Astra International Daihatsu dan PT Daihatsu Jolo Abadi Malang.

H₂: Diduga terdapat pengaruh secara parsial antara lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi terhadap kinerja *sales* mobil PT Astra International Daihatsu dan PT Daihatsu Jolo Abadi Malang.