

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Sarwoto (1991) seperti dikutip Analisa (2011:21) menyatakan bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Sedarmayanti (2001) seperti dikutip Analisa (2011:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Sedarmayanti (2001) seperti dikutip Analisa (2011:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Komarudin (2002) seperti dikutip Analisa (2011:21) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Nitisemito (2002) seperti dikutip Analisa (2011:21) mendefinisikan lingkungan kerja fisik sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain.

Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut (Analisa, 2011:22):

a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

c. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising

tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi didalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut, juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

e. Ruang gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan disamping itu juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu

keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedamayanti (2001) seperti dikutip Analisa (2011:25) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu (Analisa, 2011:25):

- a. Struktur kerja, yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b. Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
- d. Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e. Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja. Terkadang organisasi hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. Dengan begitu kinerja karyawan bisa akan lebih maksimal. Peran seorang pemimpin benar-benar diperlukan dalam hal ini. Pemimpin harus bisa menciptakan sebuah lingkungan kerja baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.2. Stres

1. Definisi Stres

Secara sederhana stres sebenarnya merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Keadaan demikian sering disebut dengan istilah "*fight or flight response*" yaitu individu dipaksa untuk berhadapan dengan sumber stres itu. Agar kesehatan mentalnya tetap terjaga maka hanya dua pilihan yaitu: individu bertarung memecahkan sumber stres itu, atau individu melarikan diri dari stres itu. Scherer dan Brodzinski seperti dikutip Gignac dan Appelbaum, (1997:23) mendefinisikan stres sebagai interaksi antar individu dan lingkungan yang ditandai oleh perubahan psikologis dan fisiologis yang menyebabkan suatu penyimpangan dari capaian normal, ini merupakan suatu peristiwa situasi. Oates seperti dikutip Mahsum (2004:9) mendefinisikan stres sebagai sesuatu yang kita rasakan ketika kita didorong ke dalam batas-batas kekuatan dan energi kita. Stres juga bias kita pandang sebagai suatu tuntutan untuk melakukan penyesuaian diri atau adaptasi, terutama terhadap tekanan-tekanan kuat dari dalam ataupun dari luar diri kita yang bersifat berlebihan. Robbins (2004:222) mendefinisikan stres sebagai suatu kondisi dinamik dalam mana seorang individu dikonfrontasikan dengan sumber peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting.

Dari beberapa definisi stres di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses

berpikiran dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Komponen utama dari stres menurut Makin dan Lindley (1994) seperti dikutip Robbins (2004:223) dapat dikelompokkan dalam tiga komponen utama, yaitu:

1. Komponen stimulus

Komponen stimulus meliputi kekuatan-kekuatan yang menyebabkan adanya ketegangan atau stres. Bagi seorang karyawan misalnya mengalami stres karena tuntutan tugasnya yang sangat tinggi sehingga dia tidak dapat memenuhinya. Karena seperti yang dikemukakan di atas bahwa stimulus stres dapat berasal dari lingkungan eksternal, organisasi atau individu.

2. Komponen respon

Komponen respon meliputi reaksi fisik, psikis atau perilaku terhadap stres. Ada dua respon terhadap stres yang paling sering diidentifikasi yaitu frustrasi dan gelisah.

3. Komponen interaksi

Komponen interaksi dari stres merupakan interaksi antara faktor stimulus dengan faktor respon dari stres. Di sini karyawan mempunyai tuntutan tugas yang tinggi akan lebih cepat terkena stres apabila tidak diiringi dengan kemampuan yang tinggi pula. Jadi faktor stimulus yang dapat menyebabkan stres akan mempengaruhi respon seseorang dalam

menjalankan perannya sebagai pimpinan atau karyawan secara keseluruhan.

Keadaan atau situasi yang menyebabkan stres dikenal dengan istilah *stressor*. Sumber stres (*stressor*). Menurut Davisson (1990) seperti dikutip Gignac dan Appelbaum (1997:23) sumber stres (*stressor*) bisa datang dari dua faktor, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor eksternal

Sumber stres eksternal dapat berupa fisik (pencahayaan ruang yang kurang, ventilasi yang kurang dan jadwal tugas yang berlebihan) dan fisiologis (seperti: permintaan peran atau aturan pekerjaan).

2. Faktor internal

Sumber stres internal merupakan stres yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, dimana ia tidak mampu memenuhi harapan yang ia rencanakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa stres sebenarnya disebabkan oleh segala hal yang membuat kita tegang, marah, frustrasi atau tidak bahagia, merasakan sedih, rasa gelisah, jengkel, tertekan. Tetapi bisa pula berupa rasa gembira, rasa tenang, rasa damai, dan sebagainya. Karena stres sebenarnya ada yang negatif tetap ada pula yang positif.

Gignac dan Appelbaum (1997:23) menggolongkan sumber stres (*stressor*) ke dalam dua sumber yaitu sumber stres yang berasal dari dalam organisasi (sumber stres organisasional) dan sumber stres yang berasal dari pekerjaan (sumber stres pekerjaan).

1. Sumber Stres (*Stressor*) Organisasional

Sumber stres organisasional merupakan sumber stres yang berasal dari perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sumber stres organisasional terdiri dari:

a. Perubahan organisasi

Perubahan organisasi yaitu perubahan-perubahan yang dibuat perusahaan biasanya melibatkan sesuatu yang penting dan disertai ketidakpastian. Banyak perubahan dibuat tanpa pemberitahuan resmi, pekerja menjadi was-was mungkin perubahan tersebut akan berdampak mutasi atau perpindahan pekerjaan atau memberhentikan karyawan. Faktor yang berperan dalam meningkatkan stres karyawan dari perubahan organisasi antara lain adalah: Pengurangan atau perampingan tenaga kerja, Pergantian pimpinan, Restrukturisasi organisasi, Pemahaman tentang peranan karyawan, Koordinasi yang buruk dalam perusahaan.

b. Perubahan kebijakan administratif

Perubahan kebijakan administratif yaitu perubahan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan mengenai penentuan besarnya gaji, bonus, tunjangan dan lain-lainnya yang diberikan pada karyawan. Faktor yang berperan dalam meningkatkan stres karyawan dari kebijakan administratif terdiri dari: Tidak adanya penghargaan dari perusahaan, Ketidakadilan dalam pemberian gaji, Ketidaksesuaian antara gaji dengan pekerjaan, Minimnya uang lembur, Jaminan

kesehatan dan asuransi yang buruk, Perpindahan pekerjaan/mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian karyawan, Ketidakterbukaan dalam perputaran (rotasi pekerjaan) pekerjaan.

2. Sumber Stres (*Stressor*) Pekerjaan

Sumber stres pekerjaan merupakan sumber stres yang timbul karena sebab atau resiko dari suatu pekerjaan. Sumber stres pekerjaan terdiri dari:

a. Beban pekerjaan

Beban pekerjaan yaitu aturan-aturan kerja yang sempit dan tekanan-tekanan tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi. Faktor yang berperan dalam meningkatkan stres karyawan dari beban pekerjaan terdiri dari: Tugas yang melampaui kemampuan, Waktu kerja yang sempit, Jam kerja yang padat, Pekerjaan yang monoton, Karyawan memiliki sifat menunggu diberi tugas (pasif).

b. *Techno-stres*

Techno-stres yaitu kecepatan kerja yang ditentukan oleh mesin atau komputer atau *Video Display Terminal* (VDT) secara otomatis, memberi kendali atas kecepatan pelaksanaan dan hasil pekerjaan. Faktor yang berperan dalam meningkatkan stres karyawan dari *techno-stres* terdiri dari: Sistem absensi kerja elektronik yang tidak kenal kompromi, Teknologi komunikasi dan informasi yang semakin canggih, Sistem serba komputer dalam perusahaan, Beban kerja baru dalam penguasaan teknologi.

c. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan yaitu lingkungan fisik yang mempengaruhi kenyamanan para pekerja seperti tempat kerja yang sesak, pengap, kotor dan berbau. Faktor yang berperan dalam meningkatkan stres karyawan dari lingkungan terdiri dari: Lingkungan kerja yang bising, Lingkungan kerja yang kotor dan tidak nyaman, Ruang kerja yang membosankan, Ruang kerja yang panas dan pengap.

Stres sebenarnya disebabkan oleh segala hal yang membuat kita tegang, marah, frustrasi atau tidak bahagia. Hal ini nampak dari dua sumber stres, yakni yang berupa (Davis dan Newstrom, 1992:197):

1. Masalah yang terjadi di luar diri kita, bisa berupa situasi atau peristiwa: hubungan atau konflik dengan orang lain, pergantian pekerjaan, perpisahan, jabatan organisasi, kegagalan, terlalu banyak tanggung jawab, dan sebagainya.
2. Masalah yang terjadi di dalam diri kita, bisa berupa gangguan konsentrasi, berpikiran negatif, merasa lelah, tersinggung, cemas berkepanjangan, hilang harapan, bosan dan sebagainya. Bisa juga berupa respon lain: ketegangan otot, jantung berdebar, sakit kepala, tekanan darah tinggi dan sebagainya.

Respon yang muncul atas stres bermacam-macam, dapat berupa reaksi kimiawi dalam tubuh, meningkatnya hormon *adrenalin*, munculnya ketegangan dan kecemasan yang bisa berakibat: gangguan fisik, seperti serangan jantung,

stroke, atau bila ringan bisa berupa detak jantung yang cepat dan tidak teratur. Sering pula muncul gejala penyerta seperti sakit kepala, muka pucat, sakit perut atau sulit tidur, penurunan daya pikir, energi dan produktivitas, membuat banyak kesalahan dalam pekerjaan dan cepat lupa. Bisa juga berupa perubahan tingkah laku, seperti cepat marah, mudah emosional, minum minuman keras, depresi, perasaan hampa, perasaan bermusuhan (Davis dan Newstrom, 1992:198). Dari semua ciri-ciri tersebut dapat dikatakan bahwa sebenarnya stres tidak selalu negatif, karena emosi atau aktivitas apapun bisa menimbulkan stres. Stres bisa juga menjadi positif kalau kita merasa tertantang untuk mengatasi atau memperbaikinya.

Dengan demikian di dalam masalah pekerjaan dapat digolongkan adanya dua penyebab stres (*stressor*), yakni: karena sistem organisasi yang disebabkan oleh perubahan struktur organisasi, seperti pergantian pimpinan, mutasi kerja atau karena kebijakan administrasi seperti halnya sistem pemberian gaji yang tidak seimbang, bonus, dan sebagainya. Di samping itu termasuk juga sifat pekerjaan itu sendiri, yang disebabkan oleh beban pekerjaan yang terlalu berat, waktu kerja yang panjang, atau sistem teknologi yang berubah semakin canggih dalam hal absensi kehadiran atau berakhirnya waktu kerja. Perubahan sistem teknologi terbaru yang menuntut pula perubahan sistem manajemen baru, yang semua instruksi, data segala macam dari perubahan seperti perubahan soal pemberian gaji, waktu kerja, data lembur, data produksi, data bahan baku dan sebagainya semua di program melalui computer secara *on-line* untuk semua bagian. Dan juga karena lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kekompakan kelompok

kerja, situasi kerja, jarak antara satu bagian dengan bagian yang lain, dan sebagainya.

Faktor-faktor penyebab stres (*stressor*) menurut Manzoor, *et al.*, (2011:21) dapat diklasifikasi menjadi delapan faktor penyebab stres yaitu:

1. *Long working hours* berhubungan dengan lama waktu yang harus dipenuhi karyawan dalam bekerja. Seorang karyawan yang berkerja dalam waktu yang lama setia hari akan memberikan dampak pada tingkat stres yang dialami.
2. *Job instability* berhubungan dengan tingkat ketidakstabilan atau ketidakamanan kerja. Dalam bekerja, karyawan mengharapkan memperoleh jaminan untuk keamanan dari pemutusan hubungan kerja dari perusahaan.
3. *Pressures at work* berhubungan dengan tekanan atau tuntutan yang datang dari perusahaan/pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan. Dalam bekerja, seorang karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan pekerjaan merek dalam jumlah dan waktu yang telah ditentukan. Semakin besar tuntutan dan semakin sempit waktu yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan memberikan kontribusi pada stres yang dialami karyawan.
4. *Support at work* berhubungan dengan dukungan dari pihak manajemen atau perusahaan maupun rekan kerja. Dalam bekerja, karyawan berharap mendapat dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja. Rendahnya

dukungan dari pimpinan maupun rekan kerja membuat karyawan merasakan pekerjaannya berat dan akan meningkatkan stres yang dialami.

5. *Control and decision attitude* berhubungan dengan kontrol dan kebebasan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan atau mengerjakan tugas/pekerjaan mereka. Dalam bekerja karyawan sering diawasi/dikontrol pihak manajemen/pimpinan. Hal ini tentunya akan menghambat karyawan dalam menentukan cara kerja yang akan diterapkannya. Kondisi ini tentunya akan berkontribusi pada meningkatnya stres yang dialami.
6. *Work and family life* berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dengan kewajiban untuk memenuhi kebutuhan keluarga pada saat yang bersamaan. Saat bekerja, karyawan harus mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran bagi pekerjaannya. Kondisi ini tentunya akan menyita waktu yang diberikan bagi keluarga. Di sisi yang lain, keluarga juga mengharapkan perhatian. Hal ini tentunya akan memberikan dampak pada peningkatan stres yang dialami.
7. *Physical agents* berhubungan dengan dampak pekerjaan yang dilakukan bagi kondisi fisik karyawan. Pekerjaan yang berat akan memberikan dampak negatif pada kesehatan atau kelelahan karyawan. Kesehatan yang menurun dan kelelahan yang tinggi akibat aktivitas kerja tersebut akan meningkatkan stres.
8. *Job clarity* berhubungan dengan kesesuaian pekerjaan dengan ilmu atau ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat menikmati pekerjaannya, karyawan ingin ditempatkan pada bagian kerja yang sesuai dengan disiplin

ilmu dan ketrampilan yang dimilikinya. Saat karyawan tidak berada pada posisi yang tepat, karyawan akan merasa tersiksa, tidak dapat bekerja dengan baik dan cenderung akan meningkat stresnya.

2.3. Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Motif sering diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2004:45). Wexley dan Yukl seperti dikutip As'ad (2004:45) mendefinisikan motivasi kerja sebagai "*The process by which behavior is energized and directed*". As'ad (2004:45) mendefinisikan motivasi kerja sebagai "sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja". Robbins (2004:55) mendefinisikan motivasi kerja sebagai "keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu".

Berdasarkan ketiga definisi motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri masing-masing individu untuk melakukan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Motivasi dalam konteks organisasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan

mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati, tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak (Reksohadiprojo dan Handoko, 1997:252).

2. Jenis-jenis Kebutuhan

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan) yang pemunculannya sangat tergantung padari kepentingan individu. Kebutuhan manusia tersebut dari yang bersifat mendasar sampai ke yang tinggi. Dimana seorang individu terlebih dahulu akan memenuhi kebutuhan mendasar bagi kelangsungan hidupnya. Hal tersebut yang mendorong beberapa ahli untuk mengidentifikasi jenis serta tingkatan kebutuhan manusia, antara lain adalah:

Kebutuhan-kebutuhan manusia menurut Maslow dapat digolongkan dalam lima tingkatan (*need hierarchy theory*) yaitu sebagai berikut (As'ad, 2004:49):

a. *Physiological needs* (kebutuhan yang bersifat biologis)

Physiological needs atau kebutuhan yang bersifat biologis merupakan kebutuhan yang bersifat biologis misalnya adalah sandang, pangan dan tempat berlindung, *sex* dan kesejahteraan individu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi ini.

b. *Safety needs* (kebutuhan rasa aman)

Safety needs atau kebutuhan rasa aman akan rasa aman dikaitkan kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga

perasaan aman akan harta yang ditinggalkan sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut masa depan karyawan.

c. *Social needs* (kebutuhan-kebutuhan sosial)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial antara lain adalah: Kebutuhan akan perasaan diterima di oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja; Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting; Kebutuhan untuk bisa berprestasi; Kebutuhan untuk ikut serta (*sense or participation*).

d. *Esteem needs* (kebutuhan akan harga diri)

Situasi yang ideal ialah apabila *prestise* itu timbul akan prestasi. Akan tetapi kenyataannya tidaklah selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol status sosialnya itu.

e. *Self actualization* (ingin berbuat yang lebih baik).

Pada dasarnya manusia memiliki sikap positif. Salah satu bentuk sikap positif tersebut adalah keinginan untuk berbuat lebih baik dari sebelumnya. Oleh sebab itu pada masa-masa yang akan datang, seorang karyawan menginginkan untuk dapat memperoleh atau memberikan sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah ia dapatkan atau berikan.

Menurut Mc Clelland (1974) seperti dikutip As'ad (2004:52) timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, konsep motivasi ini lebih dikenal dengan "*Social Motives Theory*". Adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motif sosial ini, adalah:

a. *Need for achievement*

Need for achievement merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

b. *Need for affiliation*

Need for affiliation merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.

c. *Need for power*

Need for power merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memperngaruhi terhadap orang lain.

3. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Wijono (2001:254) dalam penelitiannya mengelompokkan motivasi seseorang dalam bekerja ke dalam empat kelompok yaitu:

a. Motif keberadaan

Motif keberadaan adalah motif yang didasarkan akan kebutuhan fisik atau keamanan.

b. Motif afiliasi

Motif afiliasi adalah keinginan untuk meluangkan waktu dalam aktivitas dan hubungan sosial dimana menginginkan dapat bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai suatu prestasi kerja.

c. Motif kekuasaan

Motif kekuasaan adalah keinginan seorang individu untuk memengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi.

d. Motif berprestasi

Motif berprestasi adalah keinginan untuk memenuhi sesuatu yang ingin dicapai.

2.4. Kinerja

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Gibson (1996:471) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja karyawan adalah tingkat terdapatnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora, 2004:327). Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:203:) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang

diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000:58), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak diambil tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kinerja yang adil

Penilaian prestasi kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kinerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Menurut Desler (1992:25), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Faktor-faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya / diandalkan.
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

Bentuk-bentuk kinerja karyawan menurut Manzoor, *et al.*, (2011:23) dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator sebagai berikut:

1. *Work behavior* (perilaku kerja)

Work behavior berhubungan dengan perilaku karyawan di tempat kerja. Perilaku kerja karyawan dalam perusahaan memberikan kontribusi pada kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku yang baik akan bekerja dengan lebih giat, sesuai dengan prosedur dan aturan kerja yang telah dibuat perusahaan. Karyawan tidak memiliki keinginan untuk melanggar aturan yang telah dibuat.

2. *Work result* (hasil kerja)

Salah satu indikator dari kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh. Hasil kerja karyawan dapat diukur secara kualitas maupun kuantitas. Semakin baik dan semakin banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan mengindikasikan tingginya kinerja karyawan.

3. *Work efficiency* (efisiensi kerja)

Selain efektifitas dalam bekerja karyawan dituntut untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara efisien. Ukuran dari efisien antara lain adalah rendahnya biaya yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan dan waktu yang semakin singkat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini adalah penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Manzoor *et al.*, (2011). Dalam penelitiannya yang berjudul “Investigating The Impact Of Work Stress On Job Performance: A Study on Textile Sector of Faisalabad” menguji dampak stres yang dialami karyawan industri tekstil di Faisalabad. Hasil penelitiannya memberikan informasi bahwa stres memiliki pengaruh yang signifikan dalam menurunkan kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah penelitian Analisa (2011). Penelitian Analisa mengambil judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang”. Hasil penelitian Analisa (2011) memberikan bukti empiris bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang.

2.6. Kerangka Penelitian

2.6.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Sedarmayanti (2001) seperti dikutip Analisa (2011:21) menyatakan bahwa bekerja karyawan mengharapkan bahwa lingkungan di sekitarnya dapat mendukung aktivitas kerja mereka. Bentuk dari lingkungan kerja tersebut meliputi fasilitas fisik maupun psikis. Hal yang berkaitan dengan fasilitas fisik antara lain adalah peralatan kerja, ruang kerja yang nyaman dan lain sebagainya. Sedangkan hal yang berkaitan dengan lingkungan psikis antara lain adalah

hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, suasana kerja dan lain sebagainya. Dapat dipahami bahwa, lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

2.6.2. Pengaruh Stres Terhadap Motivasi Kerja

Ada banyak faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Manzoor *et al.*, (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa stres memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Tingkat stres yang tinggi akan memberikan kontribusi yang negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Beban kerja yang berat, waktu penyelesaian kerja yang sempit, hubungan dengan rekan kerja yang tidak merupakan beberapa faktor yang memicu stres. Semakin tinggi stres yang dialami karyawan secara nyata akan menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa stres memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

2.6.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

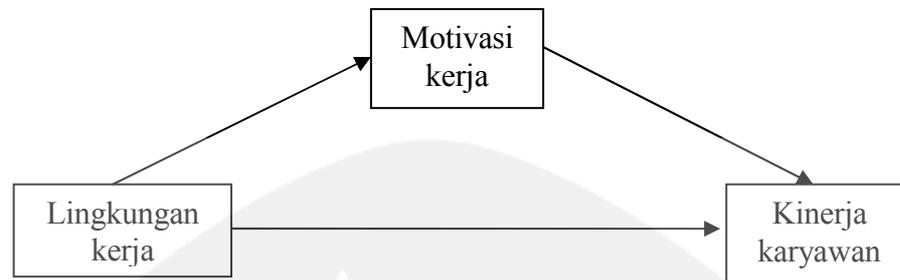
Wahyuni (2011:65) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak agar mencapai

tujuannya. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya dan intensitas serta kesediaannya untuk berkorban agar tercapai tujuan.

Perusahaan harus dapat memahami bahwa motivasi kerja karyawannya berbeda-beda. Wexley dan Yukl seperti dikutip As'ad (2004:45) mengatakan bahwa seorang individu dalam mencapai tujuan dalam organisasi ditentukan oleh kekuatan motif apakah yang mendorong dirinya melakukan sesuatu. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Untuk memotivasi individu sebaiknya diketahui terlebih dahulu kebutuh-kebutuhannya karena kebutuhan manusia tidak sama dikarenakan adanya perbedaan cara berpikir, cara bertindak, situasi dan lingkungan tempat tinggal yang berbeda. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang akan ikut menentukan besar kecil kinerja kerjanya. Saat karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.7. Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian sebelumnya dan pengaruh lingkungan kerja dan stres terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan maka penelitian dapat digambarkan ke dalam suatu model penelitian sebagai berikut:

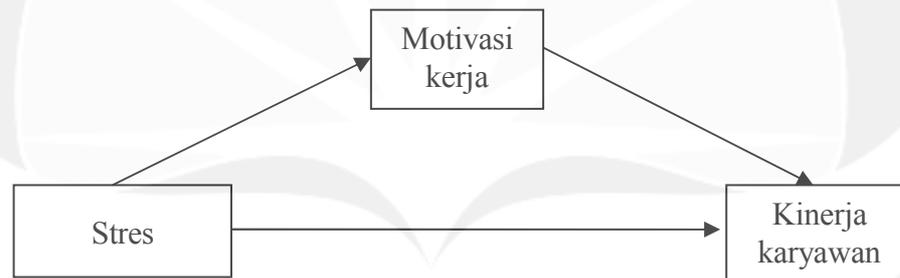


Sumber: Dimodifikasi dari penelitian Manzoor, *et al.*, (2011) dan Analisa (2011)

Gambar 2.1

Hubungan Antara Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan

Gambar 2.1 di atas adalah gambar kerangka pikir penelitian yang menggambarkan hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.



Sumber: Dimodifikasi dari penelitian Manzoor, *et al.*, (2011) dan Analisa (2011)

Gambar 2.2

Hubungan Antara Stres dan Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan

Gambar 2.2 di atas adalah gambar kerangka pikir penelitian yang menggambarkan hubungan antara stres dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

2.8. Hipotesis Penelitian

Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi yaitu meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja karyawan pada dasarnya akan didahului oleh motivasi kerja karyawan itu sendiri. Salah satu faktor yang memberikan kontribusi pada motivasi kerja karyawan adalah lingkungan kerja (Analisa, 2011:26). Organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Aktivitas dalam bekerja mengandung suatu unsur kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak agar mencapai tujuannya. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya dan intensitas serta kesediaannya untuk berkorban agar tercapai tujuan (Robbins, 2004:55). Namun demikian dibalik dari tujuan yang tidak langsung tersebut orang bekerja juga untuk mendapatkan imbalan hasil kerja yang berupa upah atau gaji dari hasil

kerjanya. Pada perkembangannya, orang bekerja adalah untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik.

Dalam bekerja karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang baik, hasil kerja yang baik, dan dapat melakukan pekerjaan dengan efisien. Hal ini dapat dilakukan saat karyawan memiliki motivasi kerja yang baik. Dengan motivasi kerja yang dimilikinya karyawan akan berusaha mencapai tujuan dalam hidupnya. Tujuan hidup karyawan antara lain adalah untuk memperoleh prestasi dalam bekerja serta memperoleh hasil kerja yang baik (kinerja karyawan). Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan dukungan lingkungan kerja yang baik akan memberikan kontribusi pada semakin tingginya kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H1: Motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Pekerjaan selalu membawa konsekuensi yang berbeda bagi tiap individu. Dampak yang ditimbulkan dari pekerjaan ada yang positif dan ada yang negatif. Dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu pekerjaan adalah beban kerja yang berat yang menyebabkan stres. Stres terjadi karena adanya interaksi antara individu dengan individu yang lain atau dengan pekerjaan yang dihadapinya. Terjadinya stres akan mengakibatkan dampak yang kurang baik bagi perusahaan maupun karyawan. Secara sederhana, stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Hasil penelitian Manzoor, *et al.*, (2011:26) diketahui bahwa, stres yang dialami karyawan

akan memberikan pengaruh pada motivasi kerja dan kinerja karyawan. Stres secara nyata memberikan pengaruh dalam menurunkan motivasi kerja karyawan. Namun kinerja karyawan dapat tetap dipertahankan (tinggi) saat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja karyawan yang tinggi dipercaya akan mampu menurunkan pengaruh negatif stres terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja memediasi hubungan stres dengan kinerja karyawan.