

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KERJA DOSEN TETAP
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

PENELITIAN MANDIRI



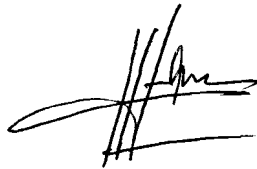
Oleh:

IWA GARNIWA, SE MSI

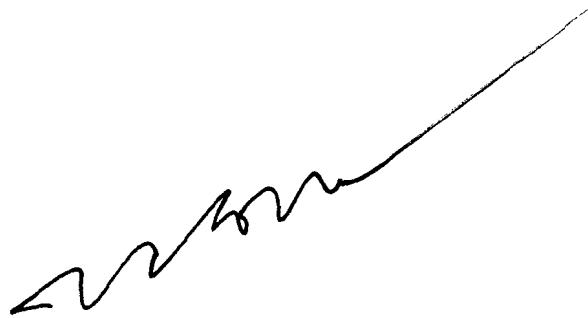
**UNIVERSITAS WIDYATAMA
2007**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KERJA DOSEN TETAP
UNIVERSITAS WIDYATAMA**



Sri Astusti Pratminingsih, SE MA
a.n Dekan Universitas Widyatama



Rafael G Aida Widjadja, S.E., M.Si
Ka. UPPM



Lia Amaliawati, SE MSi
Kepala Unit Pelayanan Tehnik Perpustakaan

STEN
SIMP

ABSTRAK

Universitas Widyatama yang mempunyai visi untuk menjadikan universitas yang mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional di bidangnya dan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan iptek, hal ini dapat dilakukan jika komponen-komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan memiliki komitmen dan kompetensi yang memadai termasuk diantaranya adalah staf pengajar (Dosen).

Universitas Widyatama harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana dosen dan lembaga bekerjasama serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Kinerja seorang dosen akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik, dan itu akan tercapai apabila stres kerja dikelola sehingga menimbulkan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menganalisis pengaruh stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) terhadap motivasi kerja serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen

DAFTAR ISI

BABI PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Kerangka Pemikiran	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Stres Kerja	18
2.1.1 Pengertian Stes	19
2.1.2 Pengertian Stes Kerja	21
2.1.3 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja	23
2.1.4 Dampak Stres Kerja pada Perusahaan	40
2.1.5 Dampak Stres Kerja pada Karyawan	41
2.1.6 Hubungan antara Motivasi, Kinerja dan Stres	42
2.1.7 Strategi Manajemen Stres Kerja	43
2.2 Motivasi Kerja	51
2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	52
2.2.2 Teori Motivasi Kerja	53
2.2.3 Manfaat Motivasi Kerja	58
2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	59
2.3 Kinerja	60
2.3.1 Pengertian Kinerja	60
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	65
2.3.3 Penggunaan Penilaian Kinerja bagi Karyawan	67
BAB III METODE PENELITIAN	70
3.1 Desain Penelitian	70
3.2 Operasionalisasi Variabel	72
3.3 Populasi dan Sampel	73
3.4 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis	74
3.5 Pengujian Hipotesis	75
BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Analisis Deskriptif	76
4.2 Pengaruh Stres Terhadap Motivasi Kerja	87
4.3 Pengaruh Prediksi Motivasi terhadap Kinerja Dosen	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, membawa perubahan pula dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan itu membawa akibat yaitu tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap individu untuk lebih meningkatkan kinerja mereka sendiri dan masyarakat luas. Agar eksistensi diri tetap terjaga, maka setiap individu akan mengalami stres terutama bagi individu yang kurang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Misalnya saja seorang dosen yang sudah lama mengajar pada Universitas Widyatama dan tidak pernah mendapat tugas untuk mengajar menggunakan bahasa Inggris dan tidak mempunyai kemampuan berbicara menggunakan bahasa Inggris. Adanya perkembangan tersebut, mengakibatkan dosen harus mengubah pola dan sistem mengajarnya sesuai dengan tuntutan yang ada sekarang, yakni menggunakan bahasa Inggris dalam menjalankan tugasnya.

Universitas Widyatama yang mempunyai visi untuk menjadikan universitas yang mampu menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang professional di bidangnya dan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, hal ini dapat dilakukan jika komponen-komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan memiliki komitmen yang memadai. Komponen tersebut salah satu diantaranya adalah staf pengajar (Dosen), sehingga staf pengajar yang mempunyai komitmen dan kompetensi

dibidangnya akan menghasilkan sarjana yang mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah, agar mempunyai nilai jual di kalangan industri pemakai jasa.

Pada dasarnya, pendidikan tinggi memiliki peran sebagai 'agen pengembangan' dalam kaitannya dengan tanggung jawab untuk mempersiapkan generasi masa depan untuk menghadapi saat sekarang dan di masa mendatang. Di samping itu, pendidikan tinggi juga bertanggung jawab untuk menjadi *partner* dalam dunia bisnis dan individual yang nantinya secara holistik diharapkan dapat menciptakan kehidupan kerja dan individual yang lebih berkualitas, serta berperan aktif dalam menghidupkan etika dan moralitas dalam sendi-sendi bisnis, yang pada akhirnya akan terkait kembali pada komitmen awal yaitu pada pengembangan komunitas secara keseluruhan (Susanto, 1998).

Rekonstruksi komitmen terhadap pendidikan tinggi dengan seluruh sistem pengelolaannya harus didahului oleh kesediaan dari segenap pelakunya untuk melakukan pembaharuan terhadap pola pikir mereka. Untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga penggerak atau "*change agent*" yang dapat berasal dari para pakar pendidikan maupun dari para pengamat lainnya, yang mampu menarik para pelaku lainnya agar mampu berfungsi aktif sebagai proponent bagi langkah-langkah perubahan ini, sekaligus tajam dalam mengidentifikasi pihak-pihak *oponent* yang harus diwaspadai (Susanto, 1998).

Setiap orang di manapun ia berada dalam suatu organisasi, dapat berperan sebagai sumber stres bagi orang lain. Mengelola stres diri sendiri berarti mengendalikan diri sendiri dalam kehidupan. Sebagai seorang manajer, mengelola

stres pekerja di tempat kerja, lebih bersifat pemahaman akan penyebab stres orang lain dan mengambil tindakan untuk menguranginya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas proses komunikasi dua arah di antara manajer dan pekerja adalah penting untuk mengidentifikasi penyebab stres yang potensial dan pemecahannya, karena stres akan selalu menimpa pekerja maupun organisasi. Stres sebagai suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Tingkat persaingan yang semakin tajam diantara perguruan tinggi swasta di Indonesia membutuhkan perubahan yang fundamental untuk bisa bersaing, apalagi menargetkan untuk bisa berkiprah dalam kompetisi global. Oleh karena itu, diperlukan suatu transformasi pendidikan tinggi yang meliputi restrukturisasi, rekonstruksi, reposisi dan reinvitalisasi berbagai fungsi dan komponen organisasi. Secara garis besar, ada tiga prasyarat keberhasilan transformasi perguruan tinggi di Indonesia, yaitu:

1. Penyelarasan secara bertahap struktur kelembagaan (program dan sumberdaya) dengan perilaku civitas akademiknya untuk mencapai kinerja yang ditargetkan (*performance*). Setiap anggota civitas akademika harus mempunyai komitmen terhadap target mutu, ketetapan waktu, dan efektivitas program

2. Orientasi proses akademik pada pelayanan dan kepuasan *stakeholders*;
3. Kemampuan untuk menerapkan *management best practice* dalam pengelolaan dan pengembangan perguruan tinggi

Harapan Universitas Widyatama terhadap para dosennya khususnya dosen tetap agar dapat memberikan *service*/pelayanan yang memuaskan kepada mahasiswa, agar dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, penelitian yang efisien dan efektif sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, peneliti di sini ingin melakukan penelitian mengenai tingkat stres kerja para dosen tetap.

Universitas harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana dosen dan lembaga bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan dosen pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Kinerja seorang dosen akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji/upah dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang dosen bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Bila sekelompok dosen mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja universitasnya yang baik pula. Dalam penelitian ini data tentang kinerja

yang dipakai adalah kinerja yang dinilai oleh pimpinan (data sekunder) dan data kinerja melalui data kuesioner yang diambil dari teori Vroom (dalam As'ad, 1991:48), yang menyatakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau mempunyai prestasi kerja rendah.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) terhadap motivasi kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia universitas tentang stres kerja yang ada hubungannya dengan motivasi kerja dan kinerja dosen sehingga dapat dilakukan usaha-usaha untuk mengurangi stres kerja pada dosen.
2. Untuk menambah wawasan masyarakat awam/umum ataupun bagi organisasi perusahaan yang menaruh minat terhadap permasalahan-permasalahan industri dan yang masih peduli dengan nasib para karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam kehidupan modern yang makin kompleks, manusia akan cenderung mengalami stres apabila ia kurang mampu mengadaptasikan keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun di luar dirinya. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangmengertian manusia akan keterbatasannya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres. Akibat-akibat stres terhadap seseorang dapat bermacam-macam dan hal ini tergantung pada kekuatan konsep dirinya yang akhirnya menentukan besar kecilnya toleransi orang tersebut terhadap stres. Tetapi meskipun demikian fleksibilitas dan adaptabilitas juga diperlukan agar seseorang dapat menghadapi stresnya dengan baik. Orang-orang yang kaku atau fanatik terhadap ambisi dan norma yang dipegangnya cenderung mengalami keadaan yang lebih buruk apabila ia tidak berhasil mengatasi stresnya. Reaksi yang muncul apabila seseorang menerima stres dapat digolongkan sebagai

reaksi yang jasmaniah (biologis atau lebih tepatnya reaksi fisiologis dan reaksi yang rohaniah (psikologis) yang meliputi kelakuan sikap menarik diri, bertingkah laku agresif, dan tingkah laku yang tidak terorganisasi

Luthans (dalam Yulianti, 2000:10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang,

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda.

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan, yaitu interaksi antara stimulasi dan respon. Jadi, stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan

psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi. Stres merupakan sebuah kondisi di mana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan, atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Definisi ini cukup rumit namun pada dasarnya ada tiga kriteria penting dari stres yaitu adanya kesempatan, hambatan, dan *demand* (rasa tidak memiliki sesuatu yang diinginkan).

Stres merupakan suatu keadaan dimana seseorang mengalami ketegangan brena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya. Kondisi-kondisi tersebut dapat ditimbulkan dari dalam diri individu maupun dari lingkungan diluar diri individu. Stres juga merupakan suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan atau proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang

Faktor yang menyebabkan timbulnya suatu stres dibedakan menjadi dua yaitu faktor eksternal dan faktor internal individu. Faktor eksternal yaitu lingkungan yang memberikan tuntutan misalnya tempat kerja. Karyawan juga membutuhkan fasilitas kerja dari organisasi perusahaan yang berupa lingkungan kerja yang merupakan suatu *centrum* sosial yang memungkinkan adanya interrelasi bagi seseorang dengan orang lain dengan segala konsekuensinya.

Faktor internal dari individu biasanya berkaitan dengan bagaimana orang berinteraksi dengan lingkungannya baik lingkungan kerja maupun dimana dia tinggal. Salah satu konsekuensi bagi seseorang yang terlibat didalamnya adalah adanya saling mempengaruhi antara seseorang dengan lingkungannya.

Pemahaman mengenai stres dapat dilakukan dengan mengetahui terlebih dahulu sumber potensial penyebab stress (Davis & Newstrom). Adapun sumber tersebut adalah:

1. Konflik kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan antara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

2. Beban kerja

Beban kerja adalah keadaan di mana karyawan dihadapkan pada banyak pekerjaan yang harus dikerjakan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan. Pekerja merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan yang terlalu tinggi.

3. Waktu kerja

Pekerja dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa

oleh waktu untuk mencapai target kerja

4. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas adalah berbagai atribut yang melekat pada tugas pekerjaan dan dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Contoh berbagai atribut tugas yaitu : keragaman, otonomi, identitas tugas, dan umpan balik

5. Dukungan Kelompok

Dukungan kelompok menunjuk pada keadaan dimana terdapat perasaan senasib di antara para anggota kelompok yang mengalami stres. Dukungan kelompok yang rendah dapat menyebabkan timbulnya stres, dan sebaliknya jika dukungan kelompok tinggi akan dapat mengurangi stres.

6. Pengaruh Kepemimpinan

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting. Seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat *stressful* para karyawan bekerja lebih baik manakala pemimpinnya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan yang bekerja terhadap atau di dalam diri individu memulai dan mengarahkan perilaku. Selanjutnya konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas dan arahnya, di mana perilaku yang lebih bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang lebih kuat. Proses motivasi besar diarahkan untuk memenuhi dan mencapai kebutuhan sebagai penggerak atau pembangkit

perilaku, sedangkan tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku.

Seorang individu berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan yang belum terpenuhi. Kebutuhan yang belum terpenuhi mendorong seseorang untuk mencari jalan mengurangi ketegangan-ketegangan karena kekurangan tersebut. Keadaan ini kemudian mendorong seseorang memilih suatu tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Tindakan atau perilaku yang dipilih akan menuju prestasi tertentu. Hasil ini dievaluasi individu yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinjau kembali. Kebutuhan yang belum terpenuhi akan mendorong proses, dan pola berlingkar di mulai lagi (begitu seterusnya).

Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.

Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak lalu hilang apabila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Jadi, apabila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan tersebut berhenti menjadi motivator utama perilaku. Tetapi walaupun suatu kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku, hanya intensitasnya lebih kecil. Hal ini dikarenakan kebutuhan-kebutuhan manusia saling tergantung dan saling menopang. Inti teori Maslow ialah kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarki, yaitu :

- Fisiologi: kebutuhan sandang, pangan, dan bebas dari rasa sakit.
- Keselamatan dan keamanan: kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian dan lingkungan
- Rasa keikutsertaan, sosial dan cinta; kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- Penghargaan (*esteem*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- Aktualitas diri (*self actualiation*): kebutuhan untuk memanfaatkan / mengembangkan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Asumsi lain ialah orang mempunyai keinginan untuk maju sehingga setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Faktor-faktor dominan sumber motivasi (Stanford) yaitu meliputi;

a. Harapan untuk Berprestasi

Semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, maka hasil kerja yang dicapai semakin tinggi berdasarkan kemampuan, pengalaman dan

kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaannya

b. Kesempatan Berkembang

Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja mempunyai kesempatan mengembangkan karirnya untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi sesuai dengan potensi dan keahlian yang dimiliki

c. Upah/gaji

Bagi karyawan, gaji bisa memberi arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan karyawan bersangkutan bersama keluarganya. Oleh karena itu, gaji dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Kenaikan gaji dilakukan jika seseorang berhasil dalam pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Sehingga dalam hal ini, gaji merupakan penegasan keberhasilannya dalam bekerja. Oleh karena itulah, ketika seseorang digaji tinggi, maka orang tersebut merasa bangga dengan prestasi yang telah diraihinya sehingga dapat digaji tinggi

d. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan SDM, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang ilmu yang harus dikuasai pada suatu posisi. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang diamanahkan. Keahlian yang dimaksud adalah beberapa keahlian yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan sikap yang dimaksud adalah emosi dan kepribadian yang harus dimiliki agar suatu pekerjaan berhasil dengan sukses. Jadi, pelatihan dilakukan untuk mengatasi

kekurangmampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Komunikasi

Komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka di mana informasi yang mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dalam seluruh organisasi, umpan balik dapat diutarakan dalam suasana saling percaya, orang saling tertarik, saling memperhatikan dan saling menghormati

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), dapat dirumuskan sebagai berikut:

- $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- $Motivation = Attitude + Situation$
- $Ability = Knowledge + Skill$

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

a. Faktor Kemampuan : secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya

pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Terdapat enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Berdasarkan pendapat tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang

karyawan dalam periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: Bandar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya (Vroom), terdiri dari :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Apabila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, maka kegiatan tersebut berjalan dengan efektif. tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya apabila akibat tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu, sesuatu dikatakan efektif apabila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan tanggung Jawab

Salah satu yang perlu mendapatkan perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para karyawan yang mendukung organisasi tersebut. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah disebar dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing peserta organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam kerangka organisasi mencapai tujuannya.

c. Disiplin

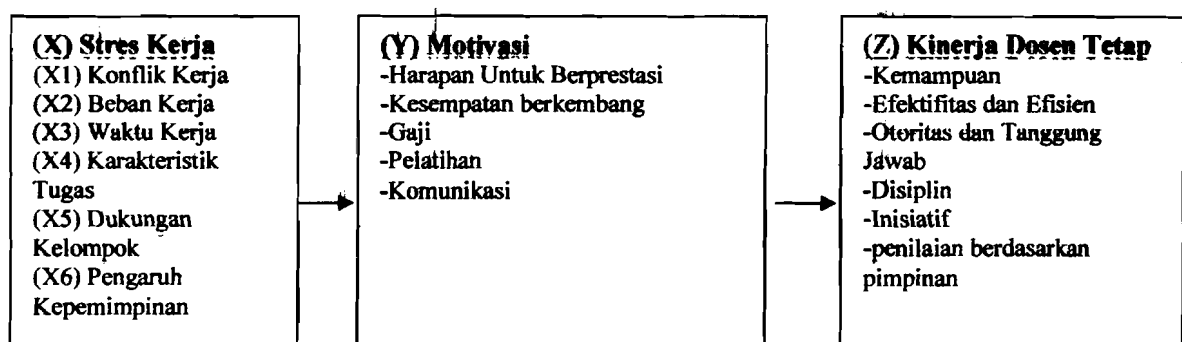
Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan di mana dia bekerja. Disiplin

juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi perusahaan, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan baik itu atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang (atasan ataupun bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi.

Berdasarkan teori-teori tersebut yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 STRES KERJA

Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini (Nimran, 1999:79-80). Di antaranya adalah:

1. Masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja karyawan.
2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stress juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya.
3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi karyawan dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.
4. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
5. Dalam zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini manusia semakin sibuk. Di situ pihak peraiatan kerja semakin modern dan efisien, dan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini tentu saja akan menuntut energi pegawai yang lebih besar dari yang

sudah-sudah. Sebagai akibatnya, pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa.

Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Di dalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengerti pengertian stres secara umum.

2.1.1. Pengertian Stres

Menurut Charles D, Spielberger (dalam Handoyo, 2001:63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Cary Cooper dan Alison Straw (1995:8-15) mengemukakan gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot-otot tegang, pencernaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah.
2. Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, sia-sia paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat

keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.

3. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkel menjadi meledak-ledak.

Sedangkan gejala stres di tempat kerja, yaitu meliputi:

1. Kepuasan kerja rendah
2. Kinerja yang menurun
3. Semangat dan energi menjadi hilang
4. Komunikasi tidak lancar
5. Pengambilan keputusan jelek
6. Kreatifitas dan inovasi kurang
7. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

Semua yang disebutkan di atas perlu dilihat dalam hubungannya dengan kualitas kerja dan interaksi normal individu sebelumnya.

Menurut Braham (dalam Handoyo; 2001:68), gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.
2. Emosional, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan

- depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
3. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
 4. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Dari beberapa uraian diatas, penulis menyimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan). 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.

2.1.2. Pengertian Stres Kerja

Gibson et al (dalam Yulianti, 2000:9) mengemukakan bahwa stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap *stressor*. Pendekatan ini memandang stres sebagai

konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Luthans (dalam Yulianti, 2000:10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berikhtir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Di kalangan para pakar sampai saat ini belum terdapat kata sepakat dan kesamaan persepsi tentang batasan stres. Baron & Greenberg (dalam Margiati, 1999:71), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bisa mengatasinya. Aamodt (dalam Margiati, 1999:71) memandangnya sebagai respon adaptif yang merupakan karakteristik individual dan konsekuensi dan tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang terjadi baik secara fisik maupun psikologis. Berbeda dengan pakar di atas, Landy (dalam Margiati, 1999:71) memahaminya sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan (Robbins dalam Dwiyantri, 2001:75).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dapat mempengaruhi daya tahan stres seorang karyawan.

2.1.3. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyantri, 2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal bisa berupa tipe

kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut (Dwiyanti, 2001:77-79):

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.
2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.

3. **Pelecehan seksual.** Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan sebagainya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau penganiayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita.. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang melindunginya (Baron and Greenberg dalam Margiati, 1999:72).
4. **Kondisi lingkungan kerja.** Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 1999:73).
5. **Manajemen yang tidak sehat.** Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga

mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner dalam Margiati, 1999:73).

6. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner dalam Margiati, 1999:73).
7. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stres paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-

hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron & Greenberg dalam Margiati, 1999:73).

Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999:73) stres kerja disebabkan:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus bertanggungjawab kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.
3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai.

Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.

5. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
6. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).
7. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima.
8. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang di lalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.
9. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran

intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja. Faktor-faktor di pekerjaan yang berdasarkan penelitian dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima kategon besar yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, serta stniktur dan iklim organisasi Hurrel (dalam Munandar, 2001:381-401):

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan

Termasuk dalam kategori ini ialah tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik misalnya faktor kebisingan. Sedangkan faktor-faktor tugas mencakup: kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya.

a. Tuntutan fisik : kondisi fisik kerja mempunyai pengaruh terhadap faal dan psikologis diri seorang tenaga kerja. Kondisi fisik dapat merupakan pembangkit

stres (stressor). Suara bising selain dapat menimbulkan gangguan sementara atau tetap pada alat pendengaran kita, juga dapat merupakan sumber stres yang menyebabkan peningkatan dari kesiagaan dan ketidakseimbangan psikologis kita. Kondisi demikian memudahkan timbulnya kecelakaan. Misalnya tidak mendengar suara-suara peringatan sehingga timbul kecelakaan.

Ivancevich & Matteson (dalam Munandar, 2001:381-383) berpendapat bahwa bising yang berlebih (sekitar 80 desibel) yang berulang kali didengar, untuk jangka waktu yang lama, dapat menimbulkan stres. Dampak psikologis dari bising yang berlebih ialah mengurangi toleransi dari tenaga kerja terhadap pembangkit stres yang lain, dan menurunkan motivasi kerja. Bising oleh para pekerja pabrik dinilai sebagai pembangkit stres yang membahayakan.

b. Tuntutan tugas : penelitian menunjukkan bahwa shift/kerja malam merupakan sumber utama dan stres bagi para pekerja pabrik (Monk & Tepas dalam Munandar, 2001:383-389). Para pekerja shift malam lebih sering mengeluh tentang kelelahan dan gangguan perut daripada para pekerja pagi/siang dan dampak dari kerja shift terhadap kebiasaan makan yang mungkin menyebabkan gangguan-gangguan perut.

Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebih/terlalu sedikit "kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebih/terlalu sedikit "kualitatif, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak

menggunakan ketrampilan dan/atau potensi dari tenaga kerja. Disamping itu beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Everly & Girdano (dalam Munandar, 2001:384-389) menambahkan kategori lain dari beban kerja, yaitu kombinasi dari beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif. Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu harus melakukan terlalu banyak hal, merupakan kemungkinan sumber stress pekerjaan. Unsur yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ialah desakan waktu, yaitu setiap tugas diharapkan dapat diselesaikan secepat mungkin secara tepat dan cermat. Pada saat-saat tertentu, dalam hat tertentu waktu akhir (*dead line*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Namun, bila desakan waktu menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan seseorang berkurang, maka ini merupakan cerminan adanya beban berlebih kuantitatif.

Beban kerja terlalu sedikit kuantitatif juga dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis seseorang. Pada pekerjaan yang sederhana, dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari, sebagai hasil dari terlampau sedikitnya tugas yang harus dilakukan, dapat menghasilkan berkurangnya perhatian. Hal ini, secara potensial membahayakan jika tenaga kerja gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat.

Beban berlebihan kualitatif merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh manusia makin beralih titik beratnya pada pekerjaan otak. Pekerjaan makin menjadi majemuk. Kemajemukan pekerjaan yang harus dilakukan seorang tenaga kerja dapat dengan mudah berkembang menjadi beban berlebihan kualitatif jika kemajemukannya memerlukan kemampuan teknis dan intelektual yang lebih tinggi daripada yang dimiliki. Pada titik tertentu kemajemukan pekerjaan tidak lagi produktif, tetapi menjadi destruktif. Pada titik tersebut kita telah melewati kemampuan kita untuk memecahkan masalah dan menalar dengan cara yang konstruktif. Timbullah kelelahan mental dan reaksi-reaksi emosional dan fisik. Penelitian menunjukkan bahwa kelelahan mental, sakit kepala, dan gangguan-gangguan pada perut merupakan hasil dari kondisi kronis dari beban berlebihan kualitatif.

Beban terlalu sedikit kualitatif merupakan keadaan dimana tenaga kerja tidak diberi peluang untuk menggunakan ketrampilan yang diperolehnya, atau untuk mengembangkan kecakapan potensialnya secara penuh. Beban terlalu sedikit disebabkan kurang adanya rangsangan akan mengarah ke semangat dan motivasi yang rendah untuk kerja. Tenaga kerja akan merasa bahwa ia "tidak maju-maju", dan merasa tidak berdaya untuk memperlihatkan bakat dan ketrampilannya (Sutherland & Cooper dalam Munandar, 2001:387).

2. Peran Individu dalam Organisasi

Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan

sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya.

Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pembangkit stres yaitu meliputi: konflik peran dan ketaksaan peran (*role ambiguity*).

a. Konflik peran : konflik peran timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:

- Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
- Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
- Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
- Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

b. Ketaksaan peran : jika seorang pekerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan meliputi: Ketidakjelasan dari saran-saran (tujuan-tujuan) kerja.

- Kesamaran tentang tanggung jawab.
- Ketidakjelasan tentang prosedur kerja.

- Kesamaran tentang apa yang diharapkan oleh orang lain.
- Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang produktifitas kerja.

Menurut Kahn, dkk (dalam Munandar, 2001:392), stres yang timbul karena ketidakjelasan sasaran akhirnya mengarah ketidakpuasan pekerjaan, kurang memiliki kepercayaan diri, rasa tak berguna, rasa harga diri menurun, depresi, motivasi rendah untuk bekerja, peningkatan tekanan darah dan detak nadi, dan kecenderungan untuk menyinggalkan pekerjaan.

3. Pengembangan Karir

Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:

- Peluang untuk menggunakan ketrampilan jabatan sepenuhnya
- Peluang mengembangkan ketrampilan yang baru
- Penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir.

Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.

a. *Job Insecurity* : perubahan-perubahan lingkungan menimbulkan masalah baru yang dapat mempunyai dampak pada perusahaan. Reorganisasi dirasakan perlu untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik. Sebagai akibatnya ialah adanya pekerjaan lama yang hilang dan adanya pekerjaan yang baru. Dapat terjadi bahwa pekerjaan yang baru memerlukan ketrampilan yang baru. Setiap reorganisasi menimbulkan ketidakpastian pekerjaan, yang merupakan sumber stres yang potensial.

b. *Over dan Under-promotion* : setiap organisasi industri mempunyai proses pertumbuhan masing-masing. Ada yang tumbuhnya cepat dan ada yang lambat, ada pula yang tidak tumbuh atau setelah tumbuh besar mengalami penurunan, organisasi menjadi lebih kecil. Pola pertumbuhan organisasi industri berbeda-beda. Salah satu akibat dari proses pertumbuhan ini ialah tidak adanya kesinambungan dari mobilitas vertical dari para tenaga kerjanya. Peluang dan kecepatan promosi tidak sama setiap saat. Dalam pertumbuhan organisasi yang cepat, banyak kedudukan pimpinan memerlukan tenaga, dalam keadaan sebaliknya, organisasi terpaksa harus memperkecil diri, tidak ada peluang untuk mendapatkan promosi, malahan akan timbul kecemasan akan kehilangan pekerjaan. Peluang yang kecil untuk promosi, baik karena keadaan tidak mengizinkan maupun karena dilupakan, dapat merupakan pembangkit stres bagi tenaga kerja yang merasa sudah waktunya mendapatkan promosi. Perilaku yang mengganggu, semangat kerja yang rendah dan hubungan antar pribadi yang bermutu rendah, berkaitan dengan stres dari kesenjangan yang dirasakan antara kedudukannya sekarang di organisasi dengan kedudukan yang diharapkan. Sedangkan stres yang timbul karena *over-promotion* memberikan kondisi beban kerja yang berlebihan serta adanya tuntutan pengetahuan dan ketrampilan yang tidak sesuai dengan bakatnya.

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 ketaksaan

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 (Kahn dkk, dalam Munandar, 2001:395).

5. Struktur dan iklim Organisasi

Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada support sosial. Kurangnya peran serta atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan produktivitas, dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.

6. Tuntutan dari Luar Organisasi/Pekerjaan

Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.

7. Ciri-ciri Individu

Menurut pandangan interaktif dari stres, stres ditentukan pula oleh individunya sendiri, sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres.

Reaksi-reaksi sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis, dan dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman masa lalu, keadaan kehidupan dan kecakapan (antara lain inteligensi, pendidikan, pelatihan, pembelajaran). Dengan demikian, faktor-faktor dalam diri individu berfungsi sebagai faktor pengaruh antara rangsang dari lingkungan yang merupakan pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial.

a. Kepribadian : mereka yang berkepribadian *introvert* bereaksi lebih negatif dan menderita ketegangan yang lebih besar daripada mereka yang berkepribadian *extrovert*, pada konflik peran. Kepribadian yang *flexible* (orang yang lebih terbuka terhadap pengaruh dari orang lain sehingga lebih mudah mendapatkan beban yang berlebihan) mengalami ketegangan yang lebih besar dalam situasi konflik, dibandingkan dengan mereka yang berkepribadian *rigid*.

b. Kecakapan : merupakan variabel yang ikut menentukan stres tidaknya suatu situasi yang sedang dihadapi, Jika seorang pekerja menghadapi masalah yang ia rasakan tidak mampu ia pecahkan, sedangkan situasi tersebut mempunyai arti yang Penting bagi dirinya, situasi tersebut akan ia rasakan sebagai situasi yang mengancam dirinya sehingga ia mengalami stres. Ketidakmampuan menghadapi situasi menimbulkan rasa tidak berdaya. Sebaliknya jika merasa mampu

menghadapi situasi orang justru akan merasa ditantang dan motivasinya akan meningkat.

c. Nilai dan kebutuhan : setiap organisasi mempunyai kebudayaan masing-masing. Kebudayaan yang terdiri dari keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang menunjang organisasi dalam usahanya mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal. Para tenaga kerja diharapkan berperilaku sesuai dengan norma-norma perilaku yang diterima dalam organisasi.

Faktor organisasional yang menjadi sumber atau mempengaruhi stress cukup banyak jumlahnya, beberapa diantaranya yang penting dan telah sering diteliti adalah sebagai berikut:

1. *Role ambiguity and role conflict* (kekaburan peran dan konflik peran).

Role ambiguity atau kekaburan peran adalah suatu kesenjangan antara jumlah informasi yang dimiliki seseorang dengan yang dibutuhkannya untuk dapat melaksanakan perannya dengan tepat (Brief et al. dalam Nirwan, 1999:86). Karenanya kekaburan peran adalah bersifat pembangkit stres sebab ia menghalangi individu untuk melakukan tugasnya dan menyebabkan timbulnya perasaan tidak aman dan tidak menentu. Seseorang dapat dikatakan berada dalam kekaburan peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut: (a) Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dimamkannya; (b) tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya; (c) tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya dan (d) tidak memahami benar peranan daripada pekerjaannya dalam rangka pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Di lain pihak, *role conflict* atau konflik peran didefinisikan oleh Brief et al (dalam Nimran, 1999:87) sebagai "*the incongruity of expectations associated with a role*". Jadi, konflik peran itu adalah adanya ketidakcocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Secara lebih spesifik, Leigh et al (dalam Nimran, 1999:87-88) menyatakan bahwa "*Role conflict is the result of an employee facing the inconsistent Expectations of various parties or personal needs, values, etc.*" Artinya, konflik peran merupakan hasil dari ketidakkonsistenan harapan-harapan berbagai pihak atau persepsi adanya ketidakcocokan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai-nilai individu, dan sebagainya. Sebagai akibatnya, seseorang yang mengalami konflik peran akan berada dalam suasana terombang-ambing, terjepit, dan serba salah. Ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik adalah sebagai berikut: (a) mengerjakan hal-hal yang tidak perlu; (b) terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan); (c) mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh yang lain; (d) menerima perintah/permintaan yang bertentangan, (e) mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan di mana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi.

Kahn et al. (dalam Nimran, 1999:89) menemukan bahwa kekaburan peran berhubungan negatif dengan kesehatan fisik dan psikis. Para peneliti ini melaporkan bahwa individu yang mengalami kekaburan peran yang tinggi cenderung merasa kurang puas terhadap pekerjaannya dan melaporkan tekanan pekerjaan yang tinggi dibandingkan dengan mereka yang rendah kekaburan perannya atau perannya lebih jelas.

2. *Work Overload* (kelebihan beban kerja)

Work overload atau kelebihan beban kerja oleh French & Caplan (dalam Nimran, 1999:89) dibedakan dalam *quantitative overload* dan *qualitative overload*.

Menurut istilah mereka yang bersifat kuantitatif adalah "*having too much to do*", sedangkan yang bersifat kualitatif yang disebutkan sebagai "*too difficult*." Jadi manakala para pekerja merasa bahwa terlalu banyak pekerjaan yang harus dikerjakan, terlalu beragam hal yang harus dilakukan, atau tidak cukup waktu yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan, maka keadaan ini disebut kelebihan beban kerja kuantitatif atau *quantitative overload* Ivancevich & Matteson (dalam Nimran, 1999:90).

2.1.4. Dampak Stres Kerja Pada Perusahaan

Rendall Schuller (dalam Rini, 2002:3) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut peneliti ini, stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunkan tingkat produktivitas

4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian *financial* yang dialami perusahaan karena tidak sebangunnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

2.1.5. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stress dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stress akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku terjadi pada diri manusia sebagai usaha mengatasi stress. Usaha mengatasi stress dapat berupa perilaku melawan stress (*flight*) atau *freeze* (berdiam diri). Dalam kehidupan sehari-hari ketiga reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stress.

Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stress antara lain (Margiati, 1999:78-79) : (a) bekerja melewati batas kemampuan, (b) keterlambatan masuk kerja yang sering, (c) ketidakhadiran pekerjaan, (d) kesulitan membuat keputusan, (e) kesalahan yang sembrono, (f) ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan, (g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri, (h) kesulitan berhubungan dengan orang lain, (i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, (j) Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox (dalam Handoyo, 2001:67-68) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu:

1. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
2. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi peningkatan intensitas kecelakaan, baik di rumah, ditempat kerja atau di jalan.
3. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman.
4. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

2.1.6. Hubungan antara Motivasi, Kinerja, dan Stres

Menurut Suprihanto, dkk (2003:64), Hubungan Motivasi, Prestasi (kinerja), dan Stres tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang manajer (pimpinan) tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang karyawan haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanantekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan

menyebabkan karyawan tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stres yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi.

2.1.7. Strategi Manajemen Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni betajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76).

Suprihanto dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stress ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan Individual

Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir

untuk mengurangi stres adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental. Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (Margiati, 1999:77-78):

1. Strategi Penanganan Individual

Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi *kognitif*. Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya *time out* terlebih dahulu. Cara *time out* ini bisa bermacam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke

ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air dingin atau berwudlu bagi orang Islam, dan sebagainya.

b. Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.

c. Melakukan diet dan fitness. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi garam dan makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tenis, bulu tangkis, dan sebagainya (Baron & Greenberg dalam Margiati, 1999:78).

2. Strategi-strategi Penanganan Organisasional.

Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan :

a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim impersonal. Ini dapat membawa pada stres kerja

yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses structural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.

b. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggung jawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, Signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.

c. Mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional. Konflik peran dan ketidakjelasan diidentifikasi lebih awal sebagai sebuah penekan individual utama. Ini mengacu pada manajemen untuk mengurangi konflik dan mengklarifikasi peran organisasional sehingga penyebab stress ini dapat dihilangkan atau dikurangi. Masing-masing pekerjaan mempunyai ekspektansi yang jelas dan penting atau sebuah pengertian yang ambigius dari apa yang dia kerjakan. Sebuah strategi klarifikasi peran yang spesifik memungkinkan seseorang mengambil sebuah peranan menemukan sebuah catatan ekspektansi dari masing-masing pengirim peran. Catatan ini kemudian akan dibandingkan dengan *ekspektansi* fokal seseorang, dan banyak perbedaan akan secara terbuka

didiskusikan untuk mengklarifikasi ketidakjelasan dan negoisasikan untuk memecahkan konflik.

d. Rencana dan pengembangan jalur karir dan menyediakan konseling. Secara tradisional, organisasi telah hanya menunjukkan melalui kepentingan dalam perencanaan karir dan pengembangan pekerja mereka. Individu dibiarkan untuk memutuskan gerakan dan strategi karir sendiri.

3. Strategi Dukungan Sosial.

Untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh seperti dikatakan Landy (dalam Margiati, 1999:78) dan Goldberger & Breznitz (dalam Margiati, 1999:78). Karyawan dapat mengajak berbicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluhan kesahnya (Minner dalam Margiati, 1999:78).

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Pendekatan tersebut sesuai dengan pendapat Davis & Newstrom, (dalam Mangkunegara, 2002:157-158) yang mengemukakan bahwa "*Four approaches that of ten involve employee and management cooperation for stress management are social support, meditation, biofeedback and personal wellness programs*".

1. Pendekatan dukungan sosial.

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain game, dan bercanda.

2. Pendekatan melalui meditasi.

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bias dilakukan di ruangan khusus. Karyawan yang beragama Islam bisa melakukannya .etelah shalat Dzuhur melalui doa dan zikir kepada Allah SWT.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*.

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

4. Pendekatan kesehatan pribadi.

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologis (Mangkunegara, 2002:158-159):

1. Pola sehat

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak

menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dengan pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Individu tersebut selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

3. Pola patologis.

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

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu : (a) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, (b) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan (c) meningkatkan daya tahan pribadi.

Dalam strategi pertama, perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif, memanfaatkan umpan balik dan sebagainya. Strategi kedua, dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor (melucu), istirahat dan sebagainya. Sedangkan dalam menghadapi reaksi emosional, adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan. Strategi ketiga, dilakukan dengan memperkuat diri sendiri, yaitu dengan lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan ketrampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teralur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistik.

2.2 MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara

biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Sperling (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebuluhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2.2.2 Teori Motivasi Kerja

a. Teori Kebutuhan (Maslow's Model)

Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang dilihat pada *Maslow's Need Hierarchy*

1. Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

2. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

b. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M=f(R\&C)$$

M = Motivasi

R= Reward (penghargaan) -primer/sekunder

C = Consequens (Akibat) -positif/negative

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:3537).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Reward adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik.

Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus: (a) memenuhi kebutuhan pegawai; (b) dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; (c) di distribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (e) dikaitkan dengan prestasi.

c. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya".

Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut : ekspektansi, justru instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif.

Motivasi -Ekspektansi x Instrumen x Valensi ($M = E \times I \times V$) Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Selain teori ekspektansi diatas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \{(E - P)\} \{(P - O) V\}$$

Penjelasannya adalah:

M = Motivasi

E = Pengharapan (Expectation)

P = Prestasi (Performance)

O = Hasil (Outcome)

V = Penilaian (Value)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan *generalisasi* karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenai *The Expectancy Model* yang menyatakan. "Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya"

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:32-34):

1. Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
2. Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
3. Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik.

Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

2.2.3. Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan

membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

2.2.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan factor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggungjawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status
5. Prosedur perusahaan
6. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.3 Kinerja (Prestasi Kerja)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun keompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

2.3.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada

dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia ian memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 1998:21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian

bobot sehingga dapat di skor. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan pemilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid.

Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.

6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor

pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (dalam Srimulyo, 1999: 3435) mengemukakan:

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan 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 dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

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

6. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adaiah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Melihat ketidakakuratan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut .

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumberdaya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar
- e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (dalam Srimuiyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Variabel situasional:

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- 1. Faktor Kemampuan
 - a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 - b. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi social : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2.3.3. Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya dapat merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain

untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil peniiaan kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer.

Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis & Jackson, 2002:81-83).

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas —————> penilaian kinerja —————> penghargaan

Kompensasi berdasarkan peniiaan kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari peniiaan kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika

seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi dengan bidang kajian utama sumber daya manusia, yang dituangkan di dalam upaya untuk memperoleh gambaran atau model mengenai pengaruh stres kerja terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja dosen, sehingga untuk mendapatkan tingkat akurasi (*test of validity*) dan tingkat persisi (*test of reliability*) maka team peneliti di dalam melakukan pendisainan penelitian melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Melakukan pendesainan instrument sebagai alat ukur berdasarkan pada pemikiran teoritis yang dikemukakan di dalam menjawab permasalahan penelitian.
2. Sebelum instrument tersebut digunakan, maka terlebih dahulu diuji cobakan pada sejumlah responden yang berbeda, tetapi memiliki karakteristik yang sama dengan unit analisis.
3. Hasil dari uji coba instrument tersebut untuk selanjutnya dilakukan pengujian dengan membandingkan antara nilai $t_{hit} > \text{nilai } t_{tabel}$ yang merupakan daerah penerimaan dan penolakan dari tingkat persisi dan akurasi atau tingkat signifikansi yang dipersyaratkan dengan tingkat kepercayaan (*level of confidence*) 0.95 dan pada taraf kesalahan (*alfa*) 0.05, sedangkan untuk mengetahui tingkat validitasnya dilakukan dengan

teknik, mengkorelasikan skor setiap item instrumen dengan skor totalnya, item instrumen yang digunakan apabila korelasinya positif dan signifikan yang bentuk persamaannya;

$$r_{yx} = \frac{n \sum yx - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

4. Untuk melihat tingkat reliabilitasnya digunakan bentuk persamaan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*), yang mengacu pada **Cronbach's alpha**, dengan persamaannya adalah; $r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$ (Sekaran, 2000: 197-210), dimana masing-masing item dari kuisisioner yang dijadikan instrumen, terdiri atas 5 (lima) skor peringkat option dan diberi skor 5, 4, 3, 2 dan 1 mengikuti pola skala peringkat (*data Ordinal*), sedangkan item yang digunakan dalam instrumen berupa pertanyaan positif apabila mendukung topik yang diukur, dan item negatif apabila pertanyaan melawan topik yang diukur. Item dari setiap option, tidak menggunakan adanya item netral sedangkan item negatif dan positif dalam kuesioner, harus diacak, sedangkan asumsi utama yang mendasari kuesioner adalah adanya suatu *continuum*, sedangkan banyaknya respond jawaban untuk setiap item harus sama dan bentuknya pun sama, agar dapat dijumlahkan, sedangkan tingkat pengukurannya adalah ordinal melalui skala likert yang nantinya akan diinterval melalui *method of successive intervals* (MSI).

3.2 Operasionalisasi variabel

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA
Stres kerja X (Davis & Newstrom)	Konflik kerja (X1)	Hubungan yang tidak baik antara atasan dengan dosen tetap; keberhasilan orang lain dibandingkan dengan kekurangan sendiri; pelayanan yang memuaskan terhadap mahasiswa	Ordinal
	Beban kerja (X2)	Target & tuntutan tugas yang terlalu tinggi; tuntutan tugas yang membuat frustrasi; tekanan peraturan dalam menjalankan tugas	Ordinal
	Waktu kerja (X3)	Dikejar waktu dalam menyelesaikan tugas	Ordinal
	Karakteristik tugas (X4)	Pekerjaan dan tugas yang membosankan; tugas yang tidak terjadwal; pengurangan fasilitas & tunjangan	Ordinal
	Dukungan kelompok (X5)	Lingkungan kerja yang tidak nyaman & cepat lelah	Ordinal
	Pengaruh kepemimpinan (X6)	Tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan atasan; tidak mengetahui penilaian atasan terhadap hasil kerja; persetujuan atasan sehingga tidak ada kesempatan berpartisipasi	Ordinal

Motivasi (Y) (Stanford)	Harapan berprestasi	Pemberian penghargaan; kejelasan standar prestasi; sarana pendukung & peralatan yang memadai	Ordinal
	Kesempatan berkembang	Kegunaan bekerja dalam kehidupan bermasyarakat; pengembangan kemampuan; kesempatan belajar hal yang baru	Ordinal
	Upah/gaji	Kesesuaian gaji dengan pekerjaan	Ordinal
	Pelatihan	Pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan; penyelesaian tugas sesuai dengan ketrampilan	Ordinal
	Komunikasi	Pemberian perhatian dari atasan; tindakan bijaksana dari atasan; hubungan yang tidak baik & kaku	Ordinal

Kinerja Dosen (Z) (Vroom)	Kemampuan	Kecakapan kerja; ketrampilan; pengalaman	Ordinal
	Efektivitas & efisiensi	Daya guna & hasil guna; hasil kerja	Ordinal
	Otoritas & tanggungjawab	Tanggungjawab terhadap penyelesaian tugas; tanggungjawab di tempat tugas; memikul risiko	Ordinal
	Disiplin	Ketaatan pada peraturan; ketepatan waktu; sikap sopan	Ordinal
	Inisiatif	Keiklasan dalam melaksanakan tugas; penghargaan terhadap bidang tugas orang lain; pertimbangan & penerimaan usul orang lain	ordinal
	Penilaian dari atasan	Skor penilaian	Rasio

3.3. Populasi Dan Sampel

Populasi di dalam penelitian ini adalah Dosen tetap Universitas Widyatama serta dikelompokkan pada sejumlah fakultas atau jurusan

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling (SRS)*, dimana dari anggota populasi dipilih secara acak sederhana. Sampling frame dalam tulisan ini adalah dengan mempertimbangkan keterbatasan, waktu, tenaga, dan biaya, maka penelitian ini akan mengambil jumlah sampel berdasarkan data sebagai berikut ini : tingkat ketelitian 10%, tingkat keyakinan 90%. Rumus dan perhitungan yang dipergunakan untuk mendapatkan jumlah sampel minimum tersebut adalah :

$$n = \frac{NZ^2 \times 0,25}{[d^2 \times (N-1)] + (Z^2 \times 0,25)}$$

dimana :

N = populasi

d = tingkat ketelitian (*precision level*) 10 %

Z = satuan tingkat keyakinan sebesar 1,96 ($\alpha = 0,05$)

3.4. Rancangan Analisis Dan Uji Hipotesis

Dalam pelaksanaan penelitian ini, disandarkan pada metode survei melalui penganalisaan secara *descriptif* mengenai aspek stres kerja, motivasi dan kinerja dosen tetap serta menggunakan alat bantu statistik dalam melakukan penganalisaan secara *verifikatif* dengan maksud agar dapat dilakukan penggeneralisasian dari berbagai masalah yang disajikan di dalam hipotesis,

digunakan berbentuk regresi multipel, sedangkan langkah kerjanya adalah sebagai berikut:

Mengolah data yang bersifat ordinal menjadi interval dengan mengacu pada *methode of successive intervals* (MSI), Harun Al Rasyid (1998: 134) caranya:

- a. Mengadakan tabulasi data kuesioner dari item jawaban yang menggunakan skala likerts (*likers scale*).
- b. Mengadakan perenkingan dari setiap item jawaban.
- c. Menghitung nilai proporsi dan proporsi kumulatifnya.
- d. Menghitung nilai Z tabel distribusi normal untuk setiap proporsi kumulatifnya. Untuk data $n > 30$ dianggap mendekati luas daerah dibawah kurva normal.
- e. Menghitung nilai densitas untuk setiap proporsi kumulatif dengan memasukkan nilai Z pada tabel ordinat distribusi normal baku.
- f. Menghitung nilai skala (*Scale Value*) yaitu dengan persamaan di bawah ini

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at Upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

- g. SV (*Scale Value*) yang nilainya terkecil (harga negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan satu (= 1). Kemudian transformasikan scale value dengan cara $Y = SV + | \text{SV minimum} | + 1$
- h. Melakukan uji asumsi regresi : autokorelasi, multikolinear, dan heterokedastitas

i. Melakukan uji regresi simultan dengan uji persamaan

• Y motivasi kerja : $\beta_0 + \beta_1 X_1$ konflik kerja + $\beta_2 X_2$ beban kerja + $\beta_3 X_3$ waktu kerja + $\beta_4 X_4$ karakteristik tugas + $\beta_5 X_5$ dukungan kelompok + $\beta_6 X_6$ pengaruh kepemimpinan + ϵ

• Z kinerja dosen tetap : $\beta_0 + \beta_1 Y_1$ motivasi kerja

j. Melakukan uji t dan F

3.5 Pengujian hipotesis

1. Terdapat pengaruh konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok, dan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen tetap

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Kuesioner memiliki sampel sebesar 83 dosen tetap dianggap mewakili populasi 137 dosen tetap universitas Widyatama

Stres Kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya, sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. Dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi.

Pada tahap ini kriteria untuk kuesioner yang diberikan adalah :

1. SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan
2. S : setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan pendapat&perasaan
3. S/TS : Antara setuju&tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan
4. TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan

5. STS : Sangat tidak setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat & perasaan

Konflik kerja

	1	2	3	4	5
1	20	25	19	14	5
prosentase	24.096	30.12	22.892	16.867	6.024
2	10	52	17	4	0
	12.048	62.651	20.482	4.819	0
3	3	7	11	42	20
	3.614	8.434	13.253	50.602	24.096
RATA2	13.253	33.735	18.876	24.096	10.040

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan antara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

Pada tahap ini yang dimaksud dengan konflik kerja adalah hubungan yang kurang baik antara atasan dengan dosen tetap; keberhasilan orang lain dibandingkan dengan kekurangan sendiri; pelayanan yang memuaskan terhadap mahasiswa, sebagian besar responden dosen tetap menjawab tidak setuju sebesar 34.136%

sedangkan responden yang menyatakan setuju sebesar 46.988%, sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 18.876%.

Hal ini menandakan bahwa sebenarnya menurut pengakuan dosen tetap UTAMA sebagai responden bahwa sebagian besar 46.998% menyatakan bahwa sebenarnya telah terjadi konflik di dalam UTAMA, hal itu ditunjukkan pada hubungan yang kurang baik antara atasan dengan dosen tetap; keberhasilan orang lain dibandingkan dengan kekurangan sendiri. Hal ini mungkin dikarenakan atasan di UTAMA terlalu menetapkan target yang terlalu tinggi atau kadang-kadang pengambilan keputusan yang dibuat atasan kadang-kadang tidak sejalan dengan kehendak dosen tetap UTAMA

Sedangkan untuk dalam hal memberikan pelayanan kepada mahasiswa, sebagian besar menyatakan bahwa para dosen tetap telah merasa mampu untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada mahasiswa, misalnya dengan mengajar selama 14 kali, mengajar mengikuti silabus yang ada, menguasai mata kuliah yang diajarnya.

Beban kerja

	1	2	3	4	5
4	9	4	24	35	11
prosentase	10.843	4.819	28.916	42.169	13.253
5	3	13	17	36	14
	3.614	15.663	20.482	43.373	16.867
6	3	23	17	36	4
	3.614	27.711	20.482	43.373	4.819
RATA2	6.024	16.064	23.293	42.972	11.647

Beban kerja adalah keadaan di mana karyawan dihadapkan pada banyak pekerjaan yang harus dikerjakan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan beban pekerjaan. Pekerja merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan yang terlalu tinggi

Pada tahap ini yang dimaksud dengan beban kerja adalah Target & tuntutan tugas yang terlalu tinggi; tuntutan tugas yang membuat frustrasi; tekanan peraturan dalam menjalankan tugas. Sebagian besar responden dosen tetap menjawab 54.641% menjawab tidak setuju, sedangkan hanya 22.088% yang menjawab setuju.

Hal ini menandakan bahwa sebagian besar 54.641% dosen tetap UTAMA menyatakan tidak setuju dengan adanya target & tuntutan tugas yang terlalu tinggi; tuntutan tugas yang membuat frustrasi; tekanan peraturan dalam menjalankan tugas

Waktu kerja

	1	2	3	4	5
7	0	20	13	44	6
prosentase	0	24.096	15.663	53.012	7.229

Pekerja dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa oleh waktu untuk mencapai target kerja

Pada tahap ini yang dimaksud dengan waktu kerja adalah dikejar waktu dalam menyelesaikan tugas. Sebagian besar responden menjawab sebesar 60.032% menyatakan tidak setuju, sedangkan yang menyatakan sebagian kecil responden

menjawab sangat tidak setuju sebesar 24.096%. Hal ini menandakan bahwa dosen tetap UTAMA menyatakan tidak setuju apabila dikejar waktu dalam menyelesaikan tugas

Karakteristik tugas

	1	2	3	4	5
8	6	13	17	47	0
Prosentase	7.229	15.663	20.482	56.627	0
9	4	16	4	49	10
	4.819	19.277	4.819	59.036	12.048
10	16	26	14	20	4
	19.277	31.325	16.867	24.096	4.819
rata2	10.442	22.088	14.056	46.586	5.622

Karakteristik tugas adalah berbagai atribut yang melekat pada tugas pekerjaan dan dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya. Pada tahap ini yang dimaksud dengan karakteristik tugas adalah : Pekerjaan dan tugas yang membosankan; tugas yang tidak terjadwal; pengurangan fasilitas&tunjangan. Sebagian besar responden menjawab tidak setuju sebesar 32.53% sedangkan yang terkecil sebesar 52.028% menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menandakan bahwa dosen tetap UTAMA menyatakan bahwa sebagian besar tidak setuju dengan adanya Pekerjaan dan tugas yang membosankan; tugas yang tidak terjadwal; pengurangan fasilitas&tunjangan

Dukungan kelompok

	1	2	3	4	5
11	0	13	16	39	15
Prosentase	0	15.663	19.277	46.988	18.072

Dukungan kelompok menunjuk pada keadaan dimana terdapat perasaan senasib di antara para anggota kelompok yang mengalami stres. Dukungan kelompok yang rendah dapat menyebabkan timbulnya stres, dan sebaliknya jika dukungan kelompok tinggi akan dapat mengurangi stres. Pada tahap ini yang termasuk dukungan kelompok adalah lingkungan kerja yang tidak nyaman dan cepat lelah, dan sebagian besar responden dosen tetap UTAMA menjawab 46.988% menjawab tidak setuju dengan adanya dukungan kelompok adalah lingkungan kerja yang tidak nyaman dan cepat lelah, sedangkan hanya 15.683% yang menjawab setuju

Pengaruh Kepemimpinan

	1	2	3	4	5
12	16	35	9	23	0
Prosentase	19.277	42.169	10.843	27.711	0
13	26	34	0	15	8
	31.325	40.964	0	18.072	9.639
14	12	40	0	27	4
	14.458	48.193	0	32.53	4.819
rata2	21.687	43.775	3.614	26.104	4.819

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting. Seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktivitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat *stressful* para

karyawan bekerja lebih baik manakala pemimpinnya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

Pada tahap ini yang termasuk pengaruh kepemimpinan adalah : Tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan atasan; tidak mengetahui penilaian atasan terhadap hasil kerja; persetujuan atasan sehingga tidak ada kesempatan berpartisipasi . Sebagian besar responden menjawab 65.462% menjawab setuju, sedangkan hanya 3.614% yang menjawab ragu-ragu, dan 30.923% menjawab tidak setuju.

Hal ini menandakan bahwa sebesar 65.562% dosen tetap UTAMA setuju dengan adanya Tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan atasan; tidak mengetahui penilaian atasan terhadap hasil kerja; persetujuan atasan sehingga tidak ada kesempatan berpartisipasi

Tanggapan umum terhadap stress kerja

	1	2	3	4	5
1	24.096	30.120	22.892	16.867	6.024
2	12.048	62.651	20.482	4.819	0.000
3	3.614	8.434	13.253	50.602	24.096
4	10.843	4.819	28.916	42.169	13.253
5	3.614	15.663	20.482	43.373	16.867
6	3.614	27.711	20.482	43.373	4.819
7	0.000	24.096	15.663	53.012	7.229
8	7.229	15.663	20.482	56.627	0.000
9	4.819	19.277	4.819	59.036	12.048
10	19.277	31.325	16.867	24.096	4.819
11	0.000	15.663	19.277	46.988	18.072
12	19.277	42.169	10.843	27.711	0.000
13	31.325	40.964	0.000	18.072	9.639
14	14.458	48.193	0.000	32.530	4.819
Rata2	11.01549	27.62478	15.31842	37.09122	8.69191

Tanggapan umum terbesar untuk stres kerja menunjukkan bahwa dosen tetap 45.78% (37.09+8.69) menjawab tidak setuju. Hal ini membuktikan bahwa dosen tetap UTAMA tidak mau adanya stress kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, apalagi tugas dosen adalah pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Motivasi kerja

Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Pada tahap ini yang termasuk motivasi adalah harapan berprestasi, kesempatan berkembang, upah/gaji, pelatihan dan komunikasi

Pada tahap ini criteria untuk kuesioner yang diberikan adalah :

1. SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan
2. S : setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan pendapat&perasaan
3. S/TS : Antara setuju&tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan
4. TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan

5. STS : Sangat tidak setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat & perasaan

	1	2	3	4	5
1	44	35	4	0	0
prosentase	53.012	42.169	4.819	0	0
2	11	11	18	29	14
	13.253	13.253	21.687	34.94	16.867
3	0	24	17	42	0
	0	28.916	20.482	50.602	0
4	7	55	11	7	3
	8.434	66.265	13.253	8.434	3.614
5	3	33	37	4	6
	3.614	39.759	44.578	4.819	7.229
6	7	45	24	4	3
	8.434	54.217	28.916	4.819	3.614
7	4	17	24	21	17
	4.819	20.482	28.916	25.301	20.482
8	18	33	15	14	3
	21.687	39.759	18.072	16.867	3.614
9	14	53	13	0	3
	16.867	63.855	15.663	0	3.614
10	9	13	24	24	13
	10.843	15.663	28.916	28.916	15.663
11	7	16	32	12	16
	8.434	19.277	38.554	14.458	19.277
12	7	26	21	19	10
	8.434	31.325	25.301	22.892	12.048
Rata2	13.153	36.245	24.096	17.671	8.835

Pada tahap ini sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 49.938% yang menjawab setuju sebesar bahwa motivasi dengan adanya harapan berprestasi, kesempatan berkembang, kesesuaian upah/gaji, pelatihan dan komunikasi merupakan factor motivasi yang penting untuk dosen tetap Universitas widyatama, sedangkan hanya 26.506% yang menjawab sangat tidak setuju

Sedangkan kegunaan bekerja dapat digunakan di dalam kehidupan bermasyarakat sebesar menjawab respon terbesar dengan jawaban setuju, sedangkan yang mendapatkan respon terkecil adalah jawaban ragu-ragu 4.819% pemberian penghargaan.

Kinerja

Kinerja tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah. Pada tahap ini yang dimaksud dengan kinerja dosen tetap adalah kemampuan, efektivitas dan efisien, otoritas dan tanggungjawab, disiplin, inisiatif, dan penilaian dari atasan (asumsi bahwa penilaian pada kuesioner ini dilakukan oleh diri sendiri)

Pada tahap ini kuesioner yang diberikan adalah :

1 untuk jawaban Kurang Baik Sekali

2 untuk jawaban Kurang Baik

3 untuk jawaban Cukup Baik

4 untuk jawaban Baik

5 untuk jawaban Sangat Baik

	1	2	3	4	5
1	0	10	40	26	7
prosentase	0	12.048	48.193	31.325	8.434
2	0	7	38	35	3
	0	8.434	45.783	42.169	3.614
3	0	7	28	41	7
	0	8.434	33.735	49.398	8.434
4	0	10	32	35	6
	0	12.048	38.554	42.169	7.229
5	0	7	49	24	3
	0	8.434	59.036	28.916	3.614
6	0	4	28	45	6
	0	4.819	33.735	54.217	7.229
7	0	7	32	38	6
	0	8.434	38.554	45.783	7.229
8	0	11	24	38	10
	0	13.253	28.916	45.783	12.048
9	0	10	27	36	10
	0	12.048	32.53	43.373	12.048
10	0	12	23	41	7
	0	14.458	27.711	49.398	8.434
11	0	4	20	43	16
	0	4.819	24.096	51.807	19.277
12	4	14	25	30	10
	4.819	16.867	30.12	36.145	12.048
13	0	11	19	39	14
	0	13.253	22.892	46.988	16.867
14	0	7	30	32	14
	0	8.434	36.145	38.554	16.867
rata	0.344	10.413	35.714	43.287	10.241

Sebagian besar responden menjawab 53.528% menjawab tidak setuju untuk kinerja dosen tetap berarti kinerja dosen tetap adalah buruk, sedangkan hanya 10.757 yang menjawab bahwa kinerja dosen tetap adalah baik .

Sedangkan yang mendapatkan respon terbesar adalah tanggungjawab penyelesaian terhadap 54.217% dengan jawaban tidak setuju, sedangkan yang menjawab dengan respon terkecil adalah keiklasan dalam menyelesaikan tugas adalah 4.819% dengan jawaban setuju.

4.2 Pengaruh Stres kerja terhadap Motivasi Kerja

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>				
Multiple R		0.5418		
R Square		0.2936		
Adjusted R Square		0.2378		
Standard Error		0.2446		
Observations		83		

ANOVA				
	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	0.315088	5.265403	0.000139
Residual	76	0.059841		
Total	82			

	<i>Coefficients</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	-0.88174	-9.73691	5.24E-15
X1 (konflik kerja)	-0.14243	-2.49926	0.014603
X2 (beban kerja)	0.46414	2.744236	0.007564
X3 (waktu kerja)	-0.01199	-0.11291	0.910397
X4 (karakteristik tugas)	-0.32937	-2.14426	0.035209
X5 (dukungan kelompok)	-0.00425	-0.03204	0.974523
X6 (pengaruh kepemimpinan)	-0.37889	-3.99376	0.000149

$$Y = -0.881 - 0.142X_1 + 0.464 X_2 - 0.011X_3 - 0.329X_4 - 0.004X_5 - 0.3788 X_6$$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan yaitu :

- Koefisien regresi variabel X1 bertanda negatif, menunjukkan adanya hubungan negatif dari konflik kerja yang menyebabkan penurunan sebesar 0.14243 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan dengan adanya konflik kerja yang tinggi pada dosen tetap Universitas Widyatama yang ditunjukkan pada hubungan yang tidak baik antara atasan dengan dosen tetap, adanya keberhasilan orang lain dibandingkan kekurangan sendiri, dan pelayanan yang memuaskan terhadap mahasiswa dapat menurunkan kinerja dosen
- Koefisien regresi variabel X2 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari beban kerja yang menyebabkan kenaikan sebesar 0.464 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya beban kerja yang tinggi justru motivasi dosen tetap bertambah juga.
- Koefisien regresi variabel X3 bertanda negatif, menunjukkan adanya hubungan negative dari waktu kerja yang menyebabkan penurunan sebesar 0.01199 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan bertambahnya waktu kerja seperti biasanya justru menurunkan motivasi dosen tetap UTAMA dalam hal bekerja

- Koefisien regresi variabel X4 bertanda negatif, hal ini menunjukkan adanya hubungan negative dari karakteristik tugas yang menyebabkan penurunan sebesar 0.32937 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan pekerjaan dan tugas yang membosankan, tugas yang tidak terjadwal dan pengurangan fasilitas dan tunjangan menyebabkan motivasi dosen tetap UTAMA untuk bekerja sebagaimana mestinya justru menurun
- Koefisien regresi variabel X5 bertanda negatif, hal ini menunjukkan adanya hubungan negative dari dukungan kelompok yang menyebabkan penurunan sebesar 0.004 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan lingkungan kerja yang tidak nyaman serta cepat lelah menyebabkan motivasi dosen tetap UTAMA untuk bekerja sebagaimana mestinya justru menurun
- Koefisien regresi variabel X6 bertanda negatif, hal ini menunjukkan adanya hubungan negative dari pengaruh kepemimpinan yang menyebabkan penurunan sebesar 0.37889 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak mempunyai peranan dalam setiap pengambilan keputusan, hasil penilaian atasan yang tidak tidak jelas dan tidak adanya kesempatan berprestasi menyebabkan motivasi dosen tetap UTAMA untuk bekerja sebagaimana mestinya justru menurun

Untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu model maka perlu dihitung koefisien determinasinya (R^2). Koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya kemampuan variabel-variabel bebas menerangkan variabel terikatnya. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi R^2 adalah 0.2936. hal ini

menunjukkan model stress kerja dapat menerangkan variable motivasi sebesar 0.2936, sedangkan sisanya sebesar 0.697 diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan tersebut di atas.

Untuk menguji secara simultan apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian F. berdasarkan nilai sig F 0.000139 yang lebih kecil dari 0,05 , menunjukkan bahwa stress kerja dengan ditunjukkan adanya konflik, beban, waktu kerja karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap motivasi dosen tetap UTAMA.

Untuk menguji secara individual apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t.

	P-value		
X1 (konflik kerja)	0.014603	<0.05	Menolak H0
X2 (beban kerja)	0.007564	<0.05	Menolak H0
X3 (waktu kerja)	0.910397	>0.05	Menerima H0
X4 (karakteristik tugas)	0.035209	<0.05	Menolak H0
X5 (dukungan kelompok)	0.974523	>0.05	Menerima H0
X6 (pengaruh kepemimpinan)	0.000149	<0.05	Menolak H0

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa konflik kerja, beban kerja, karakteristik tugas, pengaruh kepemimpinan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap motivasi, sedangkan waktu kerja dan dukungan kelompok tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa

factor-faktor konflik kerja, beban kerja, karakteristik tugas, pengaruh kepemimpinan yang paling menentukan motivasi dosen tetap UTAMA.

4.3 Pengaruh prediksi motivasi terhadap kinerja dosen (penilaian diri sendiri)

<i>Regression Statistics</i>	
R Square	0.000232
Adjusted R Square	-0.01211
Observations	83

ANOVA				
	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0.000694	0.018809	0.891257
Residual	81	0.036894		
Total	82			

	<i>Coefficients</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	-0.35358	-3.84128	0.000242
Predicted y (motivasi)	0.019158	0.137144	0.891257

$$Y = -0.35358 + 0.019158 X_1$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan yaitu :

- Koefisien regresi variabel X_1 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari motivasi yang menyebabkan kenaikan sebesar 0.019158 terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan dengan adanya motivasi ditunjukkan dengan adanya harapan untuk berprestasi, kesempatan berkembang, upah/gaji, pelatihan dan komunikasi yang baik dari atasan akan menyebabkan kinerja dosen tetap UTAMA akan meningkat pula.

Untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu model maka perlu dihitung koefisien determinasinya (R^2). Koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya kemampuan variabel-variabel bebas menerangkan variabel terikatnya. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi R^2 adalah 0.000232. hal ini menunjukkan model stress kerja dapat menerangkan variable motivasi sebesar 0.000232, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan tersebut di atas.

Untuk menguji secara parsial apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t. berdasarkan nilai sig t 0.891257 yang lebih besar dari 0,05 , menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen tetap UTAMA.

Pada analisis regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya stress kerja yang sudah tinggi menimpa dosen tetap UTAMA ditunjukkan dengan adanya konflik, beban, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi dosen dalam hal bekerja, tetapi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen, hal ini disebabkan karena stress kerja yang sedemikian tingginya terutama ditunjukkan dengan adanya konflik kerja, beban kerja, karakteristik tugas, pengaruh kepemimpinan yang menimpa dosen tetap UTAMA

Pengaruh prediksi motivasi terhadap kinerja dosen (criteria penilaian yang berlaku di UTAMA)

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.056961
R Square	0.003245
Adjusted R Square	-0.00906
Standard Error	0.318961
Observations	83

ANOVA

	<i>df</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	0.263664	0.609012
Residual	81		
Total	82		

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	-52.3727	106.0078	-0.49405	0.622611
Predicted Y	11.83655	23.05152	0.513483	0.609012

$$Y = -57.3727 + 11.83655 X_1$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dilihat arah hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan asumsi variabel lainnya konstan yaitu :

- Koefisien regresi variabel X_1 bertanda positif, menunjukkan adanya hubungan positif dari motivasi yang menyebabkan kenaikan sebesar 11.83655 terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan dengan adanya motivasi ditunjukkan dengan adanya harapan untuk berprestasi, kesempatan berkembang, upah/gaji, pelatihan dan komunikasi yang baik dari atasan akan menyebabkan kinerja dosen tetap UTAMA akan meningkat pula.

Untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu model maka perlu dihitung koefisien determinasinya (R^2). Koefisien determinasi ini menunjukkan besarnya kemampuan variabel-variabel bebas menerangkan variabel terikatnya. Berdasarkan hasil perhitungan besarnya koefisien determinasi R^2 adalah 0.003245. hal ini menunjukkan model stress kerja dapat menerangkan variable motivasi sebesar 0.003245, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model persamaan tersebut di atas.

Untuk menguji secara parsial apakah hubungan antara variabel X dengan variabel Y signifikan atau tidak, dilakukan pengujian t. berdasarkan nilai sig t 0.609012 yang lebih besar dari 0,05 , menunjukkan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen tetap UTAMA.

Pada analisis regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya stress kerja yang sudah tinggi menimpa dosen tetap UTAMA ditunjukkan dengan adanya konflik, beban, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi dosen dalam hal bekerja, tetapi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja dosen, hal ini disebabkan karena stress kerja yang sedemikian tingginya terutama ditunjukkan dengan adanya konflik kerja, beban kerja, karakteristik tugas, pengaruh kepemimpinan yang menimpa dosen tetap UTAMA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. stres kerja (konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja
2. motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen

5.2 Saran

1. Sebaiknya pihak pimpinan UTAMA memperhatikan motivasi dosen UTAMA dalam hal bekerja agar dapat meningkatkan kinerja dosen tetap khususnya untuk pemberian penghargaan karena mendapatkan respon terkecil dari dosen tetap
2. Sebaiknya pihak pimpinan UTAMA memperhatikan stress kerja karena menurut kuesioner yang diberikan Dalam menjalankan tugas dosen tetap ditekan banyak peraturan, padahal menurut hasil kuesioner dalam penilaian kinerja dosen tetap baik yang dinilai oleh sesama dosen tetap maupun hasil penilaian yang diberikan oleh pihak pimpinan rata-rata kinerja dosen tetap adalah baik.
3. Sebaiknya para pihak yang telah menjabat struktural dapat mengurangi beban kerjanya dalam mengajar agar dapat fokus dalam bekerja dalam keorganisasiannya di bidang akademik

DAFTAR PUSTAKA

- Adkinson Rita L., dkk. 1987. *Pengantar Psikologi*. Batam : Interaksara.
- Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Anoraga Pandji, 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Asdi Mahasatya.
- Anoraga Pandji & Suyati Sri, 1995. *Psikologi Industri Dan Sosial*. Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- As'ad Moh, 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Bacal Robert, 2002. *Performance Management*. Jakarta : PT. SUN.
- Cushway Barry, 2002. *Human Resource Management*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Cooper Cary & Makin Peter, 1995. *Psikologi Untuk Manajer*. Jakarta : Arcan.
- Cooper Cary & Straw Alison, 1995. *Stress Management Yang Sukses*. Jakarta : Kesain Blanc.
- Cowling Alan & James Philip, 1996. *The Essence Of Personnel Management And Industrial Relations*. Yogyakarta : Andi.
- Doelhadi E.M.A. Subekti, 1997. Strategi Dalam Pengendalian dan Pengelolaan Stress. *Jurnal Anima*, 48 : 378-392. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Dwiyanti Endang, 2001. Stres Kerja Di Lingkungan DPRD : Studi Tentang Anggota DPRD Di Kota Surabaya, Malang, Dan Kabupaten Jember. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 3 : 73-84. Surabaya : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Fawzi Indra Lestari, 2002. *Stres Kerja Pada Programmer Komputer di Lingkungan Kerja Bank*. Makalah disajikan dalam Seminar Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Airlangga Surabaya, 2-3 Agustus.
- Ferdinand Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

- Finn Peter, 2000. Summary of Citing Internet Sites. *On The Job Stress In Policing Reducing It, Preventing It* (Online), (<http://www.ncjrs.org/pdffiles1/fr000242d.pdf>, diakses 25 Juni 2003).
- Fraser, T.M. , 1992. *Stres dan Kepuasan Kerja*. Jakarta : PT. Sapidodadi.
- Furtwengler. Dale., 2000. *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta : Andi.
- Ghozali Imam & Castellan N. John. 2002. *Statistik Nonparametrik*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi Cholichul, 2002. *Pengaruh Interdependensi Tugas Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan*. Makalah disajikan dalam Seminar Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Airlangga Surabaya, 2-3 Agustus.
- Handoyo Seger, 1998. Model McGrath Sebagai Penjelasan Hubungan Antara Stres Pekerjaan dan Performance. *Jurnal Anima*, 51 : 250-259. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Handoyo Seger, 2001. Stres Pada Masyarakat Surabaya. *Jurnal Insan Media Psikologi* 3 : 61-74. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hariyanto V. Heru, 1997. Mengelola Konflik di Dalam Organisasi. *Jurnal Anima*, 47: 207-279. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hariyanto V. Heru, 1997. Motivasi dan Kesehatan Mental. *Jurnal Anima*, 48: 369-377. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hasibuan H. Malayu S.P, 2003. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Iswanto Yun, 2002. Summary of Citing Internet Sites. *Analisis Hubungan Antara Stres Kerja, Kepribadian, dan Kinerja Manajer Bank* (Online), (<http://202.159.18.43/Js/111yun.htm>, diakses 26 September 2002).
- Kerlinger Fred N., 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kong Dolores, 1999. Summary of Citing Internet Sites. *Job Stress Linked To Heart Disease, Other Health Problems, Studies Say* (Online), (<http://www.jsonline.com/alive/family/aug99/sci-stress-art-bos083099.asp>, diakses 25 Juni 2003).
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Margiati Lulus, 1999. *Stres Kerja : Latar Belakang Penyebab Dan Alternatif Pemecahannya. Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, 3 : 71-80.* Surabaya : Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Masithoh Nurul, 1998. *Pengaruh Unsur-Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu Yang Go Public Di Jawa Timur.* Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Mathis Robert L & Jackson John H., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyono, dkk, 2001. *Stres Psikososial Pada Pekerja Wanita Status Kawin Di PT. Tulus Tritunggal Gresik. Jurnal Penelitian Dinamika Sosial, 2 : 12-18.* Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Munandar Ashar Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri Dan Organisasi.* Jakarta : Universitas Indonesia.
- Moekijat, 2002. *Dasar-dasar Motivasi.* Bandung : CV. Pionir Jaya
- Nimran Umar, 1999. *Perilaku Organisasi.* Surabaya : Citra Media.
- Prawirosentono Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta : BPFE.
- Rini Jacinta F., 2002. *Summary Of Citing Internet Sites. Stres Kerja (Online), (A:\c-Psikologi.htm, diakses 26 September 2002).*
- Robbins Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi.* Jakarta : Prenhallindo.
- Sa'adah Lailatus, 2000. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Fabrikasi Pada PT. Swadaya Graha Gresik (Semen Gresik Group).* Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Santoso Singgih, 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik.* Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Srimulyo Koko, 1999. *Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya.* Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung : CV. Alfabeta.

- Sumintardja Elmira, N., 1997. Pengembangan Model *Life Skills Training* – Penanggulangan Stres Kerja (Suatu Alternatif Program Intervensi Psikologik di Lingkungan Kerja). *Jurnal Psikologi*, 3 : 90-105. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Suprihanto John, 1984. *Ekonometrik*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suprihanto John, dkk., 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutanto Desy Widiyanti, dkk., 1999. Hubungan Persepsi Terhadap Tempat Duduk, Beban Kerja, dan Karakteristik Pekerjaan dengan Kecelakaan Kerja. *Jurnal Anima*, 54 : 115-138. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Thoyib Moh, 1998. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT. Timah Pangkal Pinang Bangka Sumatera Selatan*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Umar Husein, 2001. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. SUN.
- Widyantoro Harry, 1999. *Pengaruh Sumber-sumber Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Tenaga Edukatif Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulianti Praptini, 2000. *Pengaruh Sumber-Sumber Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Edukatif Tetap Fakultas Ilmu Sosial Universitas Airlangga Di Surabaya*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Zauniddin Muhamad, 2001. *Materi Penyusunan Alat Ukur Perilaku*. Surabaya : Fakultas psikologi Universitas Airlangga.