

**TESIS**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI**



**Oleh:**

**ANDI DEWI PUTRIANI**

**A012222153**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI**

***THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND WORK STRESS ON WORK  
MOTIVATION AND ITS IMPACT ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF  
PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI DEWI PUTRIANI**

**A012222153**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**TESIS**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI**

***THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT AND WORK STRESS ON WORK  
MOTIVATION AND ITS IMPACT ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF  
PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI***

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI DEWI PUTRIANI**

**A012222153**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

**Makassar, 15 Juli 2024**

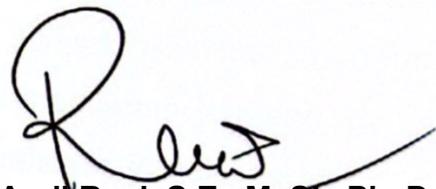
**Komisi Penasehat**

**Ketua**



**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M. Si**  
**NIP. 195606221593031003**

**Anggota**



**Hj. Andi Reni, S.E., M. Si., Ph. D**  
**NIP. 196412311990112001**

**Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin**



**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI

Disusun dan diajukan oleh:

**ANDI DEWI PUTRIANI**  
NIM A012222153

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 26 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M. Si  
NIP 195606221593031003

Pembimbing Pendamping



Hj. Andi Reni, S.E., M. Si., Ph. D  
NIP 196412311990112001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Andi Dewi Putriani  
Nim : A012222153  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 14 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Andi Dewi Putriani

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang tidak pernah surut. Dengan penuh rasa syukur, tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi Program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Melalui penelitian dengan judul “**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi**”, penulis berupaya untuk mengungkapkan pengaruh Lingkungan Kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. lebih mendalam tentang dampak Lingkungan Kerja dan stres kerja terhadap motivasi Penulis berharap tesis ini dapat memberikan pemahaman yang kerja karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis mendapat dukungan dan bimbingan yang tak ternilai harganya. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu **Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M. Si** selaku Pembimbing I dan Ibu **Hj. Andi Reni, S.E., M. Si., Ph. D**, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan arahan, saran, dan dorongan yang berarti sejak proses awal hingga akhir penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga kepada Bapak **Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M. Si**, Bapak **Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, S.E., MT**, dan Ibu **Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M. Agr** selaku Penguji yang telah memberikan masukan dalam perbaikan tesis ini.

Tidak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi yang memfasilitasi penelitian ini dengan memberikan izin dan kerjasama yang baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bernilai dan membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Tesis ini juga penulis persembahkan untuk keluarga tercinta, kedua orang tua **Drs. Muhammad Hatta dan Andi Fatmawati dan terkhusus Suami As Ary Arman Nur, dan kedua putri kecil penulis Andi Kaykalani Asary dan Andi Keyshafani Asary** yang selalu memberikan dukungan moril dan motivasi serta cinta dari keluarga sehingga penulis mampu menjalani peran ganda sebagai mahasiswa, karyawan, dan seorang ibu dengan semangat dan dedikasi yang tinggi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari keterbatasan dan kekurangan tertentu. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari para pembaca dan pihak terkait sangat penulis harapkan untuk memberikan perbaikan yang lebih baik dan semoga tesis ini dapat dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Terima kasih atas segala dukungan, kerjasama, dan perhatian yang telah diberikan.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, Juli 2024

**Andi Dewi Putriani**

## ABSTRAK

ANDI DEWI PUTRIANI. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi* (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Andi Reni).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Untuk menjelaskan hubungan antarvariabel, digunakan metode analisis jalur dengan bantuan program SPSS. Populasi penelitian adalah para karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi dengan jumlah sampel 120 orang. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan dianalisis menggunakan uji simultan, uji parsial, dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan stres kerja memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi memberikan dampak positif terhadap kinerja. Temuan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Uji sobel membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Seimbangnya lingkungan kerja yang baik, manajemen stres yang efektif, dan motivasi kerja yang tinggi menjadi kunci dalam peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai visi perusahaan.

Kata kunci: lingkungan kerja, stres, motivasi, kinerja karyawan



## ABSTRACT

ANDI DEWI PUTRIANI. *The Influence of the Work Environment and Work Stress on Work Motivation and its Impact on the Employee Performance of PT PLN (Persero) UIP Sulawesi* (Supervised by Mahlia Muis and Andi Reni)

This research aims to analyze the influence of the work environment and work stress on work motivation and employee performance at PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. The Path Analysis method with the SPSS program was used to explain the relationship between variables. The research population was the employees of PT PLN (Persero) UIP Sulawesi, with a sample size of 120 people. Data was collected through questionnaires and analyzed using simultaneous, partial, and Path Analysis tests. The research results show that a conducive work environment has a positive effect on work motivation, while work stress has a negative impact on employee performance. High work motivation has a positive impact on performance. The findings show a significant relationship between work environment, work motivation, and employee performance. The Sobel test proves that work motivation acts as a mediator between the work environment and employee performance at PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. A balance of a good work environment, effective stress management, and high work motivation are the keys to improving employee performance to achieve the company's vision.

Keywords: Work Environment, Stress, Motivation and Employee Performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	I
HALAMAN JUDUL.....	II
HALAMAN PERSETUJUAN.....	III
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>KESALAHAN! BOOKMARK TIDAK DITENTUKAN.</b>
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	V
PRAKATA.....	VI
ABSTRAK.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL.....	XIII
DAFTAR GAMBAR.....	XV
DAFTAR LAMPIRAN.....	XVI
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	9
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	10
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	10
1.5 RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	12
1.6 SISTEMATIKA PENELITIAN.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1. TINJAUAN TEORI DAN KONSEP.....	14
2.1.1. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	14
A. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	14
B. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	15
C. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	18
2.1.2 LINGKUNGAN KERJA.....	211
A. PENGERTIAN LINGKUNGAN KERJA.....	211
B. JENIS LINGKUNGAN KERJA.....	24
C. TEORI/ KONSEP LINGKUNGAN KERJA.....	29
2.1.3 STRESS KERJA.....	31
1) PENGERTIAN STRESS KERJA.....	31
2) FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRESS KERJA.....	35
3) GEJALA STRESS KERJA.....	37
4) DAMPAK STRESS KERJA.....	37
5) TEORI/ KONSEP STRES KERJA.....	38

2.1.4	MOTIVASI KERJA .....	41
A.	PENGERTIAN MOTIVASI KERJA .....	41
B.	INDIKATOR-INDIKATOR MOTIVASI KERJA .....	42
D.	JENIS – JENIS MOTIVASI KERJA .....	42
D.	FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA .....	43
E.	TEORI/ KONSEP MOTIVASI KERJA.....	44
2.1.5	KINERJA .....	46
A.	PENGERTIAN KINERJA .....	46
C.	FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN.....	50
D.	PENGUKURAN KINERJA.....	50
E.	EVALUASI KINERJA DAN MANFAATNYA.....	52
F.	HAMBATAN DALAM EVALUASI KINERJA.....	54
G.	TEKNIK – TEKNIK PENILAIAN KINERJA.....	55
H.	TEORI/ KONSEP KINERJA KARYAWAN .....	57
2.2	PENELITI TERDAHULU .....	60
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>		<b>68</b>
3.1	KERANGKA KONSEPTUAL.....	68
3.2	HIPOTESIS.....	68
3.3	DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL DAN KRITERIA OBJEKTIF .....	69
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>		<b>73</b>
4.1	RANCANGAN PENELITIAN .....	73
4.2	WAKTU DAN LOKASI PENELITIAN .....	73
4.3	TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.....	74
4.4	METODE PENGUMPULAN DATA .....	74
4.5	VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL.....	76
4.6	PENGUKURAN INSTRUMEN PENELITIAN.....	77
4.7	TEKNIK ANALISIS DATA.....	78
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>82</b>
5.1	DESKRIPSI DATA.....	82
5.1.1.1	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	82
5.1.1.2	VISI DAN MISI PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI.....	84
5.1.1.3	STRUKTUR ORGANISASI PT PLN (PERSERO) UIP SULAWESI.....	84
5.1.2	KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	85
5.1.2.1	RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN .....	86
5.1.2.2	RESPONDEN MENURUT JENIS USIA.....	86
5.1.2.3	RESPONDEN MENURUT PENDIDIKAN .....	87
5.1.2.4	RESPONDEN MENURUT JENIS MASA KERJA.....	87
5.1.3	DESKRIPSI VARIABEL .....	88

5.1.3.1	DESKRIPSI VARIABEL LINGKUNGAN KERJA .....	89
5.1.3.2	DESKRIPSI VARIABEL STRES KERJA .....	90
5.1.3.3	DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI KERJA.....	91
5.1.3.4	DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN .....	92
5.2	HASIL INSTRUMEN .....	93
5.2.1	HASIL UJI VALIDITAS .....	93
5.2.2	HASIL UJI REABILITAS.....	96
5.3	HASIL ANALISIS DATA .....	96
5.3.1	HASIL UJI ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS) .....	96
5.4	HASIL UJI SOBEL.....	103
5.5	HASIL UJI HIPOTESA .....	105
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>		<b>107</b>
6.1	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA.....	107
6.2	PENGARUH STRES KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA.....	108
6.3	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN.....	109
6.4	PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN.....	110
6.5	PENGARUH MOTIVASI KERJA KINERJA KARYAWAN.....	111
6.6	PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA.....	113
6.7	PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA .....	114
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>		<b>116</b>
7.1	KESIMPULAN.....	116
7.2	SARAN - SARAN .....	117
7.3	DAFTAR PUSTAKA.....	119
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>123</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2022.....	4
Tabel 1.2 Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2023.....	5
Tabel 1.3 Data Absensi Karyawan pada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2021 – 2023.....	7
Tabel 1.4 Data Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2021 – 2023.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	61
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel.....	76
Tabel 4.2 Skor Pengukuran Skala.....	78
Tabel 5.1 Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	86
Tabel 5.1 Deskripsi Responden Menurut Usia.....	86
Tabel 5.3. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan.....	86
Tabel 5.4. Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja.....	87
Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X1).....	89
Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Stres Kerja (X2).....	90
Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y1).....	91
Tabel 5.8. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y2).....	92
Tabel 5.9 Validitas Lingkungan Kerja.....	94
Tabel 5.10 Validitas Stres Kerja.....	94
Tabel 5.11 Validitas Motivasi Kerja.....	95
Tabel 5.12 Validitas Kinerja Karyawan.....	95
Tabel 5.13. Hasil Uji Reliabilitas.....	96
Tabel 5.14 Hasil Uji Simultan .....	97
Tabel 5.15. Model Summary.....	97
Tabel 5.16. Hasil Uji Parsial.....	98
Tabel 5.17. Hasil Uji Simultan.....	100

Tabel 5.18 Hasil Uji Determinasi .....	101
Tabel 5.19 Hasil Uji Parsial.....	101
Tabel 5.20 Hasil Uji Hipotesa.....	105

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Rata-Rata Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.....	6
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	68
Gambar 5.1 Lokasi PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.....	83
Gambar 5.2 Peta Google Map Lokasi PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.....	83
Gambar 5.3 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.....	85
Gambar 5.4 Diagram Jalur Sub-Struktural 1.....	99
Gambar 5.5 Skema Analisis Jalur Keseluruhan Struktur Penelitian.....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian.....	123
Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden pada Google Form .....	134
Lampiran 3. Hasil Olah Data Penelitian .....	144

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi ini, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Perusahaan-perusahaan di berbagai sektor harus beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis untuk menjaga daya saing mereka, termasuk PT PLN (Persero) secara umum dan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi secara khusus. PT PLN (Persero) bertransformasi untuk mencapai Visi baru perusahaan dengan “Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan Nomor 1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi”. Untuk mencapai visi tersebut PT PLN (Persero) melakukan perubahan dalam tata Kelola perusahaan dan salah satunya melalui perubahan budaya organisasi.

PT PLN (Persero) UIP Sulawesi merupakan salah satu perusahaan energi terbesar di wilayah Sulawesi, yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan mulai dari Pembangkitan, Transmisi dan Gardu Induk di Pulau Sulawesi. Unit Induk Pembangunan Sulawesi Terdiri dari 4 (empat) Unit Pelaksana Proyek yang berlokasi di Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Selatan. Tugas utama dari PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi adalah mengoptimalkan pembangunan ketenagalistrikan baik secara keseluruhan atau sebagian pekerjaan pelaksanaan mulai dari inisiasi, perencanaan, pra konstruksi, konstruksi sampai dengan penyelesaian akhir hasil konstruksi ke PT PLN (Persero) Unit Operasional setelah dilaksanakannya testing dan komisioning pada proyek-proyek tertentu.

Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal akan berdampak pada pencapaian target perusahaan, peningkatan

efisiensi dan efektivitas operasional, serta kemampuan untuk melakukan inovasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dengan beban kerja dan tuntutan kinerja perusahaan yang sangat tinggi dibanding dengan jumlah sumber daya manusia/ karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi sendiri sangat membutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawan agar produktivitas dan target kinerja pada perusahaan dapat tercapai. Agar PT PLN (Persero) UIP Sulawesi dapat terus bertahan dan berkembang, penting bagi manajemen perusahaan untuk memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Baik atau buruknya kinerja perusahaan tidak terlepas dari kondisi lingkungan kerja. Lingkungan Kerja yang baik mencakup berbagai aspek, seperti hubungan antar rekan kerja, budaya kerja, kepemimpinan yang efektif, sistem reward dan penghargaan yang adil, serta kepuasan kerja karyawan. Lingkungan Kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, memperbaiki hubungan tim, serta meningkatkan kohesi organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, tingkat stres kerja yang tinggi juga dapat berdampak negatif pada motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Stres kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tanggung jawab yang berlebihan, beban kerja yang berat, dan konflik antar rekan kerja. Tingkat stress yang tinggi dapat mengurangi motivasi kerja, meningkatkan kelelahan fisik dan mental, serta mengganggu konsentrasi dan produktivitas karyawan.

Dalam penelitian Febriyanti Nugrahyu, dkk (2023) dalam Jurnal *the Effect of Leadership Style, Work Conflict and Work Stress on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables* mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara

positif dan signifikan oleh stres kerja sehingga stress kerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja karyawan.

Menurut Nur Rosida Junaidi, dkk (2023) dalam Jurnal *The Effect of Work Environment and Leadership Style On Employee Performance Through Work Motivation at PT PLN (Persero) UP2D Makassar* yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Selain faktor Lingkungan Kerja dan stress, motivasi kerja karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Yayan Yanuari (2019) dalam jurnal Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan positif antara motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin sering dilakukan kegiatan yang memancing motivasi kerja dan memperbaiki Lingkungan Kerja maka peningkatan kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hasil Analisa Pemeriksaan Psikologi/ Stress Kerja pada Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi yang dilaksanakan dalam 2 (Dua) tahun berturut-turut menggunakan metode pengisian kuesioner SDS (*Survey Diagnostic Stress*) sesuai dengan permenaker No. 05 Tahun 2018 tentang Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan Kerja, sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN  
(Persero) UIP Sulawesi Tahun 2022

No.	Stressor (Pemeriksaan Stres Kerja)	Tingkat Risiko Stres			Rata – Rata (Skor)	Interpretasi Tingkat Risiko Stres
		Ringan ( <9 )	Sedang 10 - 24	Berat ( > 24 )		
1	Ketaksaan Peran	6	14	0	13	Sedang
2	Konflik Peran	6	12	2	13,95	Sedang
3	Beban Berlebih Kuantitatif	2	15	3	17,75	Sedang
4	Beban Berlebih Kualitatif	2	16	2	16,90	Sedang
5	Pengembangan Karir	4	15	1	14,70	Sedang
6	Tanggung Jawab terhadap Orang Lain	6	11	3	14,15	Sedang

Sumber: Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stress Kerja Karyawan PT PLN  
(Persero) UIP Sulawesi Tahun 2022

Dari hasil pemeriksaan psikososial yang telah dilaksanakan pada tahun 2022 dapat disimpulkan bahwa yang menjadi sumber stress paling berkontribusi dalam menimbulkan potensi bahaya psikologi adalah:

1. Beban Kerja Berlebih Kuantitatif;
2. Beban Kerja Berlebih Kualitatif;
3. Pengembangan Karir

Tabel 1.2 Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN  
(Persero) UIP Sulawesi Tahun 2023

No.	Stressor (Pemeriksaan Stres Kerja)	Tingkat Risiko Stres			Rata – Rata (Skor)	Interpretasi Tingkat Risiko Stres
		Ringan ( <9 )	Sedang 10 - 24	Berat ( > 24 )		
1	Ketaksaan Peran	32	25	0	9,88	Sedang
2	Konflik Peran	24	33	0	11,46	Ringan
3	Beban Berlebih Kuantitatif	8	47	2	15,54	Sedang
4	Beban Berlebih Kualitatif	9	49	3	16,15	Sedang
5	Pengembangan Karir	5	18	2	12,83	Sedang
6	Tanggung Jawab terhadap Orang Lain	1	19	5	17,04	Sedang

Sumber : Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stress Kerja Karyawan PT PLN  
(Persero) UIP Sulawesi Tahun 2023.

Dari hasil pemeriksaan psikososial yang telah dilaksanakan pada tahun 2023 dapat disimpulkan bahwa yang menjadi sumber stress paling berkontribusi dalam menimbulkan potensi bahaya psikologi adalah:

1. Tanggung Jawab terhadap Orang Lain
2. Beban Kerja Berlebih Kualitatif;
3. Beban Kerja Berlebih Kuantitatif;
4. Pengembangan Karir



Gambar 1.1 Data Rata-Rata Hasil Pemeriksaan Psikologi/ Stres Kerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

PT PLN (Persero) UIP Sulawesi sebagai salah satu perusahaan penyedia tenaga listrik terbesar di wilayah Sulawesi, memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan energi masyarakat. Namun, seperti halnya yang terjadi dalam banyak organisasi, kehadiran tuntutan kinerja yang tinggi serta jobdesk yang kompleks dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan.

Pertama, tuntutan kinerja yang tinggi di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi dapat terlihat dari peran penting perusahaan sebagai penyedia tenaga listrik. Karyawan diharapkan untuk bekerja secara efisien, produktif, dan akurat dalam menyediakan dan membangun proyek infrastruktur ketenagalistrikan. Tuntutan ini dapat menimbulkan tekanan psikologis pada karyawan, mengingat tanggung jawab besar yang mereka emban.

Selain tuntutan kinerja yang tinggi, jobdesk yang kompleks juga dapat menjadi faktor stress kerja di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Karyawan dihadapkan pada tugas-tugas yang rumit dan beragam, seperti belum dilakukannya komisioning dan energize di proyek pembangkit, gardu

induk dan jalur *transmission line* serta terlambatnya penyelesaian proyek konstruksi. Semua ini memerlukan pengetahuan teknis yang mendalam, keahlian dalam melakukan analisis, serta tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang tepat. Kesulitan dalam melaksanakan tugas tersebut dapat menyebabkan stres dan kecemasan pada karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2013:129) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Apabila karyawan tidak dapat mematuhi semua peraturan yang berlaku diperusahaan maka dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Penurunan kinerja karyawan bisa disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya penyelesaian tugas tidak tepat pada waktunya, karyawan tidak teliti dalam mengerjakan tugas yang di bebankan kepadanya sehingga hasil kerja yang diinginkan tidak tercapai termasuk tingginya tingkat absensi karyawan. Berikut ini merupakan data absensi karyawan pada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi.

Tabel 1.3 Data Absensi Karyawan pada PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2021 – 2023

Tahun	Jumlah Karyawan (JK)	Hari Kerja (HK)	JK x HK	Absensi Karyawan					Tingkat Absensi (%)
				Alpa	Sakit	Izin	Cuti	Total	
2021	251	241	60491	1	52	58	283	394	0,65
2022	208	249	51792	11	145	53	479	688	1,33
2023	243	245	59535	3	115	69	592	779	1,31

Sumber: Data Rekapitulasi Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT PLN (Persero) UIP Sulawesi, diketahui bahwa jumlah karyawan pada tahun 2022 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun 2021, hal tersebut menyebabkan semakin bertambahnya jumlah absensi per hari sebesar 688/hari pada tahun 2022 dibandingkan tahun 2021 sebesar 394/hari. Sedangkan pada

tahun 2023 jumlah karyawan bertambah, namun hal tersebut semakin berdampak pada penurunan jumlah absensi per hari (alpa, sakit, izin dan cuti) sebesar 779/hari.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa penurunan jumlah absensi karyawan dalam mematuhi semua peraturan yang berlaku di perusahaan dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Sikap karyawan yang kurang termotivasi menjalankan tugas merupakan bukti bahwa motivasi kerja belum optimal sehingga dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Sedangkan Dalam beberapa tahun terakhir, PT PLN (Persero) UIP Sulawesi telah menunjukkan tren peningkatan pencapaian kinerja yang cukup signifikan seperti ditunjukkan pada tabel 1.4 dibawah ini

Tabel 1.4 Data Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) PT PLN (Persero) UIP Sulawesi Tahun 2021 – 2023

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi (NKO)
Semester II 2021	77,84
Semester I 2022	89,20
Semester II 2022	101,37
Semester I 2023	105,91
Semester II 2023	108,43

Sumber: Data Data Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) PT PLN (Persero) UIP Sulawesi

Sesuai dari data pencapaian nilai kinerja unit, mulai pata periode Semester II Tahun 2021 sampai pada periode Semester II Tahun 2023 mengalami peningkatan pencapaian kinerja organisasi yang sangat bagus, serta pada periode Semester II Tahun 2022 sampai dengan periode Semester II Tahun 2023 telah melebihi dari target kinerja 100%.

Dalam konteks ini, penelitian tentang pengaruh Lingkungan Kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja sangat relevan untuk dilakukan di PT PLN (Persero) UIP Sulawesi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat

ditemukan strategi dan solusi yang tepat untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan, mengurangi tingkat stres, dan mengembangkan motivasi kerja yang berimbang positif pada kinerja karyawan serta keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan energi masyarakat di Pulau Sulawesi.

Melihat uraian latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul” **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka pokok permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.2.2. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.2.3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.2.4. Apakah stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.2.5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.2.6. Apakah Lingkungan Kerjamempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?

- 1.2.7. Apakah stress kerja mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.2. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.3. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerjaterhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.4. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.6. Untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?
- 1.3.7. Untuk menganalisis pengaruh stress kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Ilmiah**

1. Menambah wawasan dan pengetahuan: Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pemahaman kita tentang

pengaruh Lingkungan Kerja dan stress kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber informasi bagi para akademisi, praktisi, dan peneliti lain yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

2. Menguji teori-teori yang telah ada: Penelitian ini akan mengevaluasi dan menguji teori-teori yang ada tentang lingkungan kerja, stress kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berhubungan dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi
3. Penelitian ini dapat memicu pengembangan metode penelitian yang lebih baik dan penelitian-penelitian yang lebih mendalam dalam menggali pengaruh Lingkungan Kerja dan stress kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Manfaat Institusi**

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga kepada manajemen perusahaan PT PLN (Persero) UIP Sulawesi dalam merumuskan kebijakan dan pengambilan keputusan terkait pengelolaan Lingkungan Kerja yang berdampak positif pada motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengurangi faktor-faktor penyebab stress kerja yang dapat menghambat kinerja karyawan.
2. Sebagai informasi dan bahan pertimbangan oleh pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk merancang strategi system kerja yang baik bagi karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi.

#### **1.4.3 Manfaat bagi peneliti:**

Melalui penelitian ini akan memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi serta peneliti dapat mengembangkan keterampilan

dan memahami proses penelitian secara holistik, dari perumusan masalah penelitian hingga penarikan kesimpulan

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini ditekankan pada variable bebas (*independent variable*) yakni Lingkungan Kerja dan stress kerja. Sedangkan variable terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan melalui variable intervening motivasi kerja. Walaupun masih banyak variable yang mempengaruhi lingkungan kerja, namun peneliti membatasi variable penelitian, karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga.

### **1.6 Sistematika Penelitian**

Adapun penyusunan sistematika penelitian diuraikan dalam beberapa BAB sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan menguraikan masalah-masalah yang muncul di permukaan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan mengemukakan studi pustaka mengenai teori-teori yang akan mendukung permasalahan antara lain seperti lingkungan kerja, stress kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan dan peneliti terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini akan menjelaskan tentang kerangka konseptual dan hipotesis atau dugaan sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, Teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

## **BAB V HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini penulis menguraikan hasil dari penelitian yang meliputi gambaran objek penelitian, karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas uji validitas dan uji reailitas instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis ststistik deskriptif, analisis jalur, dan uji hipotesisi dengan pendekatan analisis kuantitatif.

## **BAB VI PEMBAHASAN**

Bab ini menjawab pertanyaan penelitian yang ada di rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, menginterpretasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang ada atau Menyusun teori baru

## **BAB VII PENUTUP**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang mengacu pada tujuan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian dan saran serta keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli: menurut Marwansyah (2014:3- 4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: "Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi." Menurut Hasibuan (2016: 10) manajemen sumber daya manusia adalah "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat".

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: "Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan

hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 :15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Menurut soekidjo notoatmodjo mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.

Ada 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Kemasyarakatan/sosial.

Tujuan social manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan Organisasional.

Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut:

- a) Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- c) Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (work life) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
- d) Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja

yang sama, Lingkungan Kerja yang aman dan perlindungan terhadap hak karyawan.

- e) Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- f) Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.
- g) Mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada karyawan.
- h) Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara social.
- i) Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

### 4. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan barangkali memilih menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase.

Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan. Penerimaan (*goal acceptance*) merupakan prasyarat yang penting bagi terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan

mencapai tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian bisa disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan/lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antar factor eksternal dan factor internal. Kedua factor ini saling memengaruhi antara satu dan lainnya.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan/ lembaga secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan/lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

### **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

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

b. Pengorganisasian (*organizing*)

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

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. *Motivasi (Motivating)*

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. *Evaluasi (evaluating)*

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan

tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## **2.1.2 Lingkungan Kerja**

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Pengertian Lingkungan Kerja sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja 05 Tahun 2018 yaitu Lingkungan Kerja adalah aspek Higiene di Tempat Kerja yang didalamnya mencakup faktor fisika, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi yang keberadaannya di Tempat Kerja dapat mempengaruhi keselamatan dan Kesehatan tenaga kerja.

Aspek Higiene di tempat kerja adalah sebagai berikut:

- Faktor Fisika adalah faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas Tenaga Kerja yang bersifat fisika, disebabkan oleh penggunaan mesin, peralatan, bahan dan kondisi lingkungan di sekitar Tempat Kerja yang dapat menyebabkan gangguan dan penyakit akibat kerja pada Tenaga Kerja, meliputi Iklim Kerja, Kebisingan, Getaran, radiasi gelombang mikro, Radiasi Ultra Ungu (Ultra Violet), radiasi Medan Magnet Statis, tekanan udara dan Pencahayaan.
- Faktor Kimia adalah faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas Tenaga Kerja yang bersifat kimiawi, disebabkan oleh penggunaan bahan kimia dan turunannya di Tempat Kerja yang dapat menyebabkan penyakit pada Tenaga Kerja, meliputi kontaminan kimia di udara berupa gas, uap dan partikulat.
- Faktor Biologi adalah faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas Tenaga Kerja yang bersifat biologi, disebabkan oleh makhluk hidup meliputi hewan, tumbuhan dan produknya serta mikroorganisme yang dapat menyebabkan penyakit akibat kerja.
- Faktor Ergonomi adalah faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas Tenaga Kerja, disebabkan oleh ketidaksesuaian antara fasilitas kerja yang meliputi cara kerja, posisi kerja, alat kerja, dan beban angkat terhadap Tenaga Kerja.

- Faktor Psikologi adalah faktor yang mempengaruhi aktivitas Tenaga Kerja, disebabkan oleh hubungan antar personal di Tempat Kerja, peran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Lingkungan Kerja atau kondisi kerja dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam upaya peningkatan kinerja sehingga produktivitas kerja karyawan tercipta. Lingkungan Kerja atau kondisi kerja itu sendiri adalah kondisi dimana karyawan itu bekerja. Jadi sewajarnya jika manajemen perusahaan mempersiapkan kondisi kerja karyawan yang tepat supaya karyawan perusahaan dapat bekerja dengan baik.

Cikmat (dalam Nawawi, 2003:292) menyatakan bahwa "Lingkungan Kerja adalah serangkaian sifat kondisi kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi bersama dari para anggota organisasi yang hidup dan bekerjasama dalam suatu organisasi". Sedangkan Lussier (dalam Nawawi, 2003:293) mengartikan bahwa "Lingkungan Kerja adalah kualitas internal organisasi yang relatif berlangsung terus menerus yang dirasakan oleh anggotanya". Menurut Sedarmayanti (2001:1) mendefinisikan "Lingkungan Kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan Kerja karyawan sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja tentunya perlu dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memotivasi para karyawan dan membantu kelancaran dalam pelaksanaan aktifitas karyawan.

Faktor Lingkungan Kerja merupakan suatu hal yang harus mendapat perhatian lebih oleh pimpinan perusahaan. Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi para pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya, karena Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang akan berinteraksi langsung terhadapnya. Lingkungan Kerja pada dasarnya terdiri dari lingkungan fisik seperti fasilitas

dan peralatan kerja yang digunakan dan para pekerja itu sendiri serta lingkungan non fisik seperti peraturan-peraturan.

Sebagaimana dikemukakan Nitisemito (2006:93) bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya.

Lingkungan Kerja menurut Syadam (2008:81) adalah keseluruhan sarana dan parasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan Kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat Bantu perusahaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

Pengertian Lingkungan Kerja menurut pendapat Wursanto (2005:188) adalah lingkungan yang mempengaruhi pembentukan perilaku seseorang dalam bekerja. Lingkungan Kerja tersebut dapat dibagi dua yaitu lingkungan fisik seperti bangunan dan fasilitas yang disediakan serta letak gedung dan prasarananya. Sedangkan lingkungan non fisik adalah rasa aman dari bahaya, aman dari pemutusan kerja. Loyalitas baik kepada atasan maupun sesama rekan kerja dan adanya rasa produktivitas kerja di kalangan karyawan.

Sedangkan Lingkungan Kerja menurut Lateiner dan Levine (2009:65) adalah kondisi dan situasi yang dapat ditemui dan dirasakan seseorang karyawan pada saat ia bekerja, juga berpengaruh pada kinerja dan produktivitas kerja mereka.

Selanjutnya pengertian Lingkungan Kerja menurut Handoko (2008:172) adalah kondisi yang berada di sekeliling seseorang pada saat ia bekerja yang meliputi kondisi secara fisik dan kondisi secara non psikis.

Sementara itu Henry Simamora (2010:56) berpendapat bahwa pengertian Lingkungan Kerja adalah kondisi-kondisi yang berada di tempat yang dapat mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat berupa kondisi fisik seperti bangunan, peralatan

maupun sarana dan prasarana lainnya sedangkan kondisi psikis berupa motivasi, rasa aman, tingkat produktivitas kerja dan loyalitas seseorang karyawan.

Oleh sebab itu selain faktor Lingkungan Kerja yang erat hubungannya dalam mempengaruhi produktivitas kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan Lingkungan Kerja ini sangat mempengaruhi dan memegang peranan penting karena berhubungan dengan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dan secara umum dapat diartikan bahwa Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### **b. Jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis Lingkungan Kerja terbagi menjadi 2 yakni:

##### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009) Yang dimaksud dengan Lingkungan Kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut Lingkungan Kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi, udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Menurut Soekidjo (2008:26) Lingkungan Kerjafisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap

karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sermayanti (2009:56) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok Lingkungan Kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Alex Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Definisi Operasional Variabel Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2001:21) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi Lingkungan Kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah:

### 1. Penerangan/ Cahaya

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Menurut Lasa (2005: 56), cahaya yang masuk ke dalam ruangan ada dua macam, yaitu:

- a) Cahaya Alami

Cahaya alami adalah cahaya yang ditimbulkan oleh matahari atau kubah langit. Cahaya matahari yang mengandung radiasi panas itu apabila masuk kedalam ruangan akan menaikkan suhu ruangan.

b) Cahaya Buatan

Cahaya buatan adalah segala bentuk cahaya yang bersumber dari alat yang diciptakan oleh manusia, seperti: lampu pijar, lilin, lampu minyak tanah.

## 2. Pertukaran Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan sukunya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Pertukaran udara yang baik akan menyehatkan badan dan menimbulkan rasa kesegaran sehingga semangat dan kegairahan kerja dapat meningkat. Tetapi pada jaman modern sekarang ini sarana pertukaran udara tidak lagi berpengaruh adanya ventilasi, bahkan jendela besar pun tidak lagi berpengaruh besar, karena adanya alat pengaturan udara yang lebih modern yakni *Air Conditioning*, kecuali untuk menambah Kesehatan dan kesenangan karyawan *air conditioning* juga memberikan keuntungan ekonomis, yaitu dengan produktivitas yang tinggi dan pengurangan dalam pembiayaan pembersihan.

### 3. Kebisingan

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu:

- a) Lamanya kebisingan
- b) Intensitas kebisingan
- c) Frekwensi kebisingan

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang. Menurut Sihar Tigor Benjamin Tambunan (2005:7) klasifikasi kebisingan di tempat kerja dibagi dalam dua jenis golongan besar, yaitu:

- 1) Kebisingan tetap (*steady noise*), yaitu terbagi menjadi dua antara lain:

- a) Kebisingan dengan frekuensi terputus (*discrete frequency noise*), berupa “nada-nada” murni pada frekuensi yang beragam.
- b) *Broad band noise*, kebisingan yang terjadi pada frekuensi terputus yang lebih bervariasi (bukan “nada” murni).

- 2) Kebisingan tidak tetap (*unsteady noise*), yang terbagi menjadi tiga yaitu:

- a) Kebisingan fluktuatif (*fluctuating noise*), kebisingan yang selalu berubah-ubah selama rentang waktu tertentu.
- b) *Intermittent noise*, kebisingan yang terputus-putus dan besarnya dapat berubah-ubah, contoh kebisingan lalu lintas.

- c) *Impulsive noise*, dihasilkan oleh suara-suara berintensitas tinggi (memekakkan telinga) dalam waktu relatif singkat, misalnya suara ledakan senjata api.

#### **4. Pewarnaan**

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

Menurut Lasa (2005: 166), pemilihan warna yang sesuai untuk ruang dalam akan memberikan kesan:

- a) Suasana yang menyenangkan dan menarik
- b) Secara tidak langsung dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja. Dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan produktifitas kerja.
- c) Mengurangi kelelahan

#### **5. Dekorasi**

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

Desain merupakan suatu proses pengorganisasian unsur garis, bentuk ukuran, warna, tekstur, bunyi, cahaya, aroma dan unsur-unsur desain lainnya, sehingga tercipta suatu hasil karya tertentu (Nurhayati, 2004: 78). Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2008: 346), desain adalah gagasan awal, rancangan, perencanaan pola susunan, kerangka bentuk suatu bangunan, motif bangunan, pola bangunan, corak bangunan.

## 6. Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi Lingkungan Kerjastetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

### c. Teori/ Konsep Lingkungan Kerja

Beberapa ahli mengemukakan konsep Lingkungan Kerjamenurut sudut pandang mereka masing-masing. Adapun ahli atau pakar yang dimaksud antara lain:

Pakar/ Ahli	Konsep Stres Kerja
Frederick Herzberg (1959)	<i>Teori Motivator-Hygiene (Two-Factor Theory)</i> . Teori ini membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja ( <i>motivators</i> ) dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ( <i>hygiene factors</i> ). <i>Motivators</i> termasuk pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan yang menantang. <i>Hygiene factors</i> mencakup gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Kepuasan kerja meningkat dengan adanya <i>motivators</i> , sedangkan ketidakpuasan menurun dengan memperbaiki <i>hygiene factors</i> .
Jeffrey H. Greenhaus dan Nicholas J. Beutell (1985)	<i>Teori Keseimbangan Kerja-Kehidupan (Work-Life Balance Theory)</i> . Teori ini menjelaskan bagaimana konflik antara peran kerja dan peran kehidupan pribadi dapat mempengaruhi kesejahteraan individu. Konflik ini dapat timbul karena waktu, tekanan, dan perilaku yang bertentangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
Robert Karasek (1979) :	<i>Teori Job Demand-Control (JDC)</i> . Teori ini berfokus pada dua aspek utama pekerjaan: tuntutan pekerjaan ( <i>job demands</i> ) dan kontrol pekerjaan ( <i>job control</i> ). Pekerjaan yang memiliki tuntutan tinggi tetapi kontrol rendah dapat menyebabkan stres tinggi, sementara pekerjaan dengan tuntutan tinggi dan kontrol tinggi dapat meningkatkan motivasi dan pembelajaran.

- Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti (2007) : *Teori Job Demand-Resources (JD-R)*  
Teori ini mengusulkan bahwa semua aspek pekerjaan dapat dikategorikan sebagai tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sumber daya pekerjaan dapat membantu mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan dan mempromosikan keterlibatan kerja (*work engagement*).
- John R. Edwards (1991): *Teori Person-Environment Fit (P-E Fit)*  
Teori ini menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan Lingkungan Kerja mereka (baik dalam hal kemampuan dan nilai) sangat penting untuk kesejahteraan dan kinerja kerja. Ketidakcocokan antara individu dan Lingkungan Kerja dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja.
- Benjamin Schneider (1975) : *Teori Iklim Organisasi (Organizational Climate Theory)*  
Teori ini berfokus pada persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja.
- Wilmar B. Schaufeli dan Arnold B. Bakker (2004) : *Teori Keterlibatan Kerja (Work Engagement)*.  
Teori ini mengidentifikasi keterlibatan kerja sebagai kondisi positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja termasuk sumber daya pekerjaan dan pribadi.

Teori-teori diatas memberikan wawasan penting tentang bagaimana Lingkungan Kerja dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan, serta bagaimana organisasi dapat merancang pekerjaan dan Lingkungan Kerja untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

### **2.1.3 Stress Kerja**

#### **1) Pengertian Stress Kerja**

Perkataan stress berasal dari bahasa latin Stingere, yang digunakan pada abad XVII untuk menggambarkan kesukaran, penderitaan dan kemalangan. "Stress adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang" (Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:303).

"Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan" (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:157).

"Kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka" (Stephen P. Robbins terjemahan Benyamin Molan (2006:796)).

Stres adalah respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi. Kesimpulan di atas Anda adanya kondisi tertentu dalam lingkungan yang merupakan sumber potensial bagi munculnya stres. Bagaimana bentuk stress yang dihayati tergantung dari karakteristik yang unik dari individu yang bersangkutan serta penghayatannya terhadap faktor-faktor dari lingkungan yang potensial memunculkan stress padanya, walaupun hampir setiap kelompok orang dihadapkan pada jenis atau kondisi stress yang serupa, tetapi hal ini akan menghasilkan reaksi yang berbeda, bahkan dalam menghadapi jenis stress atau kondisi yang sama setiap individu dapat berbeda-beda pola reaksinya.

Salah satu yang dapat digunakan dalam melihat kondisi psikologis adalah dengan memeriksa kadar stress pada pekerja. Stress akibat kerja adalah suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang dihadapi. Stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Jika seorang tenaga kerja mengalami stress yang terlalu besar maka akan dapat mengganggu kemampuan tenaga kerja tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaan yang akan dilakukan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja 05 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan Kerja, pengukuran tempat kerja dengan menggunakan Survey Diagnosis Stress (SDS) yaitu terdiri dari 6 (Enam Dimensi) faktor kerja yang dapat memicu terjadinya stress kerja antara lain:

1) Ketaksaan (*Ambiguitas*) Peran

Seseorang tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Setiap tenaga kerja bekerja 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. Ketaksaan peran terjadi jika seseorang tenaga kerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasikan harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. Faktor faktor yang dapat menimbulkan ketaksaan peran meliputi:

- a) Ketidakjelasan dari sasaran (tujuan-tujuan) kerja
- b) Kesamaan tentang tanggung jawab
- c) Ketidakjelasan tentang prosedur kerja

- d) Kesamaan tentang apa yang diharapkan oleh orang lain
- e) Kurang adanya balikan, atau ketidakpastian tentang produktivitas kerja

## 2) Konflik Peran

Konflik peran timbul jika seseorang tenaga kerja mengalami adanya:

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

## 3) Beban Berlebih Kuantitatif

Beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stress pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir (*deadline*) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik, namun bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka ini mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

## 4) Beban Berlebih Kualitatif

Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada Batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis (Munandar, 2004)

## 5) Pengembangan Karir

Unsur – unsur penting pengembangan karir meliputi:

- a) Peluang untuk menggunakan keterampilan jabatan sepenuhnya
- b) Peluang mengembangkan keterampilan yang baru
- c) 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 mcmperkecil 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 antarpribadi yang bermut 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.

6) Tanggung jawab terhadap orang lain

Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam 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.

## 2) Faktor yang Mempengaruhi Stress Kerja

Stephen P. Robbins (2002) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah: "Mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues".

- a) *Mentality Challenging* (kerja yang secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan

dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

- b) *Equitable rewards* (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.
- c) *Supportive working* (Kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor Lingkungan Kerjaseperti kenyamanan bekerja. Studi fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman.
- d) *Supportive colleagues* (Rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksisosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

Terdapat tiga faktor yaitu organisasi, individual, lingkungan. Dalam organisasi stres didapat dari struktur yang terbentuk dalam organisasi tersebut melalui desain yang ada. Contohnya formalisasi, lingkungan yang kurang mendukung, spesialisasi, konflik hubungan antar karyawan (Luthans, 2011).

Dalam individual yang mempengaruhi adalah perbedaaan tipe-tipe kepribadian karyawan. Misalnya tipe karyawan A lebih mudah marah sehingga hal tersebut dapat lebih mudah memicu stres. Faktor lingkungan yang terjadi adalah perubahan siklus bisnis menyebabkan ketidakpastian ekonomi, politik, teknologi yang dapat membuat Stres Kerja (Robins, 2003).

### **3) Gejala Stress Kerja**

Menurut Igor S (1997, h.249) menyatakan bahwa ada beberapa gejala- gejala dari stres kerja, yaitu sebagai berikut:

- a) Menolak perubahan.
- b) Produktivitas dan efisiensi yang berkurang.
- c) Kehilangan motivasi, ingatan, perhatian, tenggang rasa dan pengendalian.

- d) Kurang tidur, kehilangan nafsu makan dan menurunnya nafsu seks
- e) Tidak menyukai tempat bekerja dan orang-orang yang bekerja bersama Anda.

#### 4) Dampak Stress Kerja

Dampak dari Stress Kerja adalah (Gibson, 1996) :

- a) Psikologis, misalnya kegelisahan, kebosanan, depresi, kekecewaan, kehilangan kesabaran.
- b) Perilaku, misalnya penyalahgunaan obat, menurunnya semangat fisik yang menyebabkan menurunnya imunitas tubuh sehingga mudah terserang penyakit. Pada saat stres juga lebih mudah memicu permasalahan di rumah, di lokasi kerja, atau di jalan.
- c) Kognitif, yaitu kurang mampu menentukan keputusan, menurunnya konsentrasi, dan kurang peka terhadap bahaya.
- d) Fisiologis, gangguan pada kesehatan anggota badan yang menyebabkan timbulnya berbagai macam penyakit.

Menurut Jacinta (2002), menyatakan bahwa stres kerja dapat juga mengakibatkan hal-hal sebagai berikut:

##### 1. Dampak terhadap perusahaan

- a) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja,
- b) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
- c) Menurunnya tingkat produktivitas
- d) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Randall Schuller, stres yang dihadapi tenaga kerja berhubungan dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja dan kecenderungan mengalami kecelakaan. Demikian pula jika banyak diantara tenaga kerja di dalam organisasi atau perusahaan mengalami stres kerja, maka produktivitas dan kesehatan organisasi itu akan terganggu. Dampak terhadap individu

## 2. Muncul masalah – masalah yang berhubungan dengan:

### a) Kesehatan

Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat-akibat stres terhadap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi, dan beberapa penyakit lainnya.

### b) Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kecuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggerigoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan- lahan.

### c) Interaksi interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itu sering salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasehat, bahkan perilaku orang lain. Orang stres sering mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat, orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

## 5) Teori/ Konsep Stres Kerja

Beberapa ahli mengemukakan konsep stress kerja menurut sudut pandang mereka masing-masing. Adapun ahli atau pakar yang dimaksud antara lain:

Pakar/ Ahli	Konsep Stres Kerja
Dr. LePine (John A. LePine) (2021)	Teori Stressor-to-Motivation (S2M) Framework. Dr. John A. LePine adalah seorang ahli manajemen yang banyak berkontribusi dalam bidang motivasi dan stres kerja di tempat kerja. Karya-karyanya, termasuk teori Stressor-to-Motivation (S2M) Framework, telah memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana stres kerja dapat diubah menjadi motivasi positif bagi karyawan.

Dr. LePine mengembangkan konsep keseimbangan antara stresor kerja dan motivasi intrinsik sebagai kerangka kerja yang memandang bahwa stres kerja dapat mengarah pada motivasi yang positif. Teori ini menekankan bagaimana stres kerja dapat menjadi pemicu untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional yang menantang.

Peter Sterling dan Joseph Eyer; Bruce McEwen (1988)

Teori Allostasis dan Allostatic Load. Allostasis adalah konsep dalam ilmu kesehatan dan psikologi yang merujuk pada proses regulasi dinamis dan adaptif yang dilakukan oleh sistem fisiologis dalam menjaga keseimbangan tubuh terhadap berbagai kondisi stressor dan tuntutan lingkungan. Allostasis melibatkan respons tubuh yang kompleks untuk mengoptimalkan fungsi organ dan sistem tubuh dalam menghadapi tekanan fisik, emosional, atau lingkungan. Teori ini menyatakan bahwa dalam menghadapi stres, individu secara aktif beradaptasi dan mengatur respons fisiologis dan perilaku mereka untuk tetap berfungsi optimal. Stres kerja positif dapat memicu proses adaptasi yang meningkatkan ketahanan dan kinerja karyawan.

Hans Selye (1974)

Teori Stres Positif (Eustress). Hans Selye adalah seorang peneliti dan ilmuwan yang dikenal atas kontribusinya dalam memahami stres pada tubuh manusia. Pada tahun 1974, Selye memperkenalkan konsep "*Eustress*" yang merupakan istilah untuk stres positif. Dalam konsep ini, Selye berpendapat bahwa tidak semua stres bersifat negatif atau merugikan. *Eustress* adalah jenis stres yang dapat memberikan dampak positif pada individu, memotivasi, mendorong pertumbuhan pribadi, dan meningkatkan kinerja.

Jim Blascovich dan Wendy Berry Mendes (2000)

Teori Tantangan dan Ancaman. Teori ini berfokus pada bagaimana individu merespons situasi stres dalam lingkungan sosial

melalui dua proses kognitif yang berbeda: proses tantangan (*challenge*) dan proses ancaman (*threat*). Blascovich dan Mendes menekankan bahwa persepsi individu terhadap situasi stres sangat memengaruhi bagaimana mereka meresponsinya. Jika individu dapat melihat stres sebagai tantangan yang dapat diatasi dan dimanfaatkan, mereka cenderung merasakan dampak positif. Sebaliknya, jika individu melihat stres sebagai ancaman yang mengintimidasi, hal tersebut dapat memengaruhi negatif kesejahteraan dan performa mereka. Teori Tantangan dan Ancaman memberikan wawasan penting tentang pengaruh persepsi individu terhadap stres dalam menghadapi berbagai situasi, serta bagaimana manajemen stres dapat membantu individu untuk mengubah persepsi dari ancaman menjadi tantangan yang positif.

Ann Masten (2021)

Teori *Stres dan Resiliensi*.

Teori ini menekankan bahwa pengalaman menghadapi dan mengatasi stres dapat meningkatkan resiliensi, yang merupakan kemampuan individu untuk bangkit kembali dan beradaptasi dengan baik setelah mengalami kesulitan.

Richard Lazarus dan Susan Folkman (1984 – Sekarang)

Teori *Cognitive Appraisal*.

Teori ini menekankan bahwa dampak stres tergantung pada penilaian kognitif individu terhadap situasi. Jika individu menilai stresor sebagai tantangan yang dapat diatasi, maka stres dapat menjadi stimulus untuk pertumbuhan dan perkembangan.

Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti (2007 – Sekarang)

Teori *Job Demand-Resources* (JD-R). Teori ini mengusulkan bahwa sumber daya yang tersedia di tempat kerja dapat memitigasi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan mengubah stres kerja menjadi tantangan yang memotivasi.

Masing-masing teori diatas menekankan bahwa stres tidak selalu berdampak negatif, dan dengan pengelolaan yang tepat, stres dapat menjadi faktor yang memperkuat kemampuan individu untuk menghadapi tantangan dan berkembang. Teori tersebut menyiratkan bahwa stres kerja, jika dikelola dengan baik dan dipandang sebagai tantangan yang dapat memicu motivasi positif, dapat membawa dampak yang menguntungkan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Membiasakan diri dengan pandangan stres yang positif dapat membantu menciptakan Lingkungan Kerja yang mendukung pertumbuhan dan kinerja yang optimal.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar, 2010). Motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif dan hal atau keadaan yang menimbulkan motif, jadi motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasi (Wexley dan Yukl dalam As'ad, 2022)

Robbins (2008) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawan (Hasibuan, 2008).

##### **b. Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138), terdapat 8 (Delapan) indikator motivasi kerja yang terdiri dari:

1) Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2) Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/ erpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

3) Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).

4) Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

5) Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/ prestasi tertentu.

6) Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7) Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

## 8) Tujuan

Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

### **d. Jenis – Jenis Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2013), terdapat dua jenis motivasi kerja, yaitu:

#### 1) Motivasi Positif

Dalam motivasi positif, pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan memotivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

#### 2) Motivasi Negatif

Dalam motivasi negative, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang Panjang dapat berakibat kurang baik.

### **d. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Chidi (2012), Adapun faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Bonus, hal ini mengacu pada pembayaran tambahan kepada karyawan yang lebih atau berprestasi dan atas gaji yang diberikan sebagai insentif.
- 2) Insentif, organisasi juga dapat memberikan insentif tambahan seperti tunjangan Kesehatan, tunjangan Pendidikan, dan lain-lain.
- 3) Insentif khusus individu, perusahaan dapat memberikan insentif khusus kepada individu. Insentif tersebut harus diberikan kepada karyawan untuk ikut memberikan saran yang layak dan berharga untuk perusahaan.

- 4) Status atau Jabatan, dengan memberikan status yang lebih tinggi kepada karyawan maka karyawan tersebut akan merasa termotivasi. Karena karyawan lebih suka dan bangga apabila mereka mendapat status atau jabatan yang tinggi di dalam perusahaan.
- 5) Apresiasi dan Pengakuan, karyawan harus dihargai karena jasa mereka. Pujian tidak harus datang dari atasan langsung tetapi juga datang dari pihak yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.
- 6) Pendelegasian Wewenang, pendelegasian wewenang memotivasi bawahan untuk melakukan tugas-tugas dengan didelegasikan, bawahan harus tahu bahwa perusahaan telah menempatkan kepercayaan pada karyawan.
- 7) Kondisi Kerja, memperhatikan kondisi kerja yang lebih baik seperti sarana dan prasarana yang baik akan memotivasi karyawan.
- 8) Keamanan kerja, jaminan keamanan kerja atau kurangnya pemberhentian pada karyawan juga dapat menjadi cara yang baik untuk memotivasi karyawan.
- 9) Faktor-faktor lain. Ada beberapa faktor lain untuk memotivasi karyawan. Memberikan pelatihan kepada karyawan, penempatan pekerjaan yang layak, promosi yang tepat, umpan balik kinerja yang tepat, fasilitas yang tepat, fasilitas kesejahteraan yang tepat, dan jam kerja fleksibel.

#### e. Teori/ Konsep Motivasi Kerja

Beberapa ahli mengemukakan konsep motivasi kerja menurut sudut pandang mereka masing-masing. Adapun ahli atau pakar yang dimaksud antara lain:

Pakar/ Ahli	Konsep Stres Kerja
Abraham Maslow (1954 – Sekarang)	Teori Hirarki Kebutuhan Maslow: Menurut Maslow, A. H. (1954), kebutuhan manusia disusun dalam hierarki lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan rasa memiliki atau bergaul, kebutuhan kasih sayang, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pekerja akan termotivasi untuk mencapai

kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.

Victor Vroom  
(1964 –  
Sekarang)

*Teori Expectancy:*

Teori ini mencoba menjelaskan motivasi kerja berdasarkan harapan individu terhadap hasil kerja yang diharapkan. Menurut teori ini, motivasi kerja tergantung pada tiga faktor yaitu: ekspektansi (keyakinan individu bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik), instrumentalitas (keyakinan individu bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan), dan valensi (nilai subyektif yang diberikan individu pada hasil kerjanya). Semakin tinggi ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi individu, semakin tinggi motivasi kerja mereka.

B.F. Skinner  
(1953 –  
Sekarang)

*Teori Penguatan (Reinforcement):*

Teori Penguatan, yang juga dikenal sebagai teori *operant conditioning*. Teori ini berfokus pada pengaruh penguatan positif dan negatif terhadap motivasi kerja. Penguatan positif (seperti pujian, penghargaan, atau kenaikan gaji) meningkatkan kemungkinan perilaku yang diinginkan diulang, sementara penghindaran penguatan negatif (seperti teguran atau hukuman) meningkatkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan dihindari.

John Stacy  
Adams (1965 -  
Sekarang)

*Teori Keadilan (Equity):*

Teori ini menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi individu tentang keadilan dalam distribusi penghargaan dan sanksi dalam lingkungan kerja. Menurut teori ini, individu cenderung termotivasi ketika mereka merasa diperlakukan dengan adil. Ketidakadilan dapat mengurangi motivasi kerja, baik ketidakadilan tertimbang (perasaan ketidakadilan karena perbandingan yang tidak seimbang antara input dan output) maupun ketidakadilan tidak tertimbang (perasaan ketidakadilan karena perbandingan antara input dan output yang tidak seimbang dengan orang lain).

## 2.1.5 Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki rasa kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan (Syafriana, 2017).

Menurut Sedarmayanti (2017) bahwa kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja adalah suatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor- faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh karyawan, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sedarmayanti, 2010). Kinerja perusahaan dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti tingkat pendidikan dan disiplin kerja karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan output yang berkualitas. Kinerja yang maksimal dari seorang

karyawan dapat diperoleh jika perusahaan mampu mengarahkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawannya sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan (Murni, 2007).

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) 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 (Moh As'ad, 2003). Dari batasan tersebut Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Gomez (dalam Utomo, 2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (Judgement Performance Evaluation) ini maka ada beberapa dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1) *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan

4) *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan- tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6) *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7) *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8) *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:95) indikator-indikator dalam kinerja sebagai berikut:

1) Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan perusahaan. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja dapat menilai hasil kerja yang baik kuantitas maupun kualitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari pekerjaannya.

3) Kejujuran

Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas- tugasnya,memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang laen seperti kepada bawahannya.

4) Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama

Kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal. Didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Kemampuan karyawan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja lebih efektif.

8) Kepribadian

Kepribadian karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai banyak orang, memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Kemampuan berfikir karyawan yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan simpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10)Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam yang semuanya terlihat dalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11)Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya – upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang

ada didalamnya (Yuniarti, 2014).

### **c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Gibson (2008) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu:

- 1) Variabel Individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja.
- 2) Variabel Organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.
- 3) Variabel Psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya
- 4) Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor – faktor lainnya.

### **d. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana kerja yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja supaya dapat memperbaiki kinerja. Perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini dan pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang relevan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konskuensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.
8. Karena itu, orang yang melakukan pengukuran kinerja perlu memenuhi persyaratan. Persyaratan itu diantaranya:
  - a) Dalam posisi mengamati perilaku dan kinerja yang menjadi kepentingan individu;
  - b) Mampu memahami tentang dimensi atau gambaran kinerja;
  - c) Mempunyai pemahaman tentang format skala dan instrumennya; dan
  - d) Harus termotivasi untuk melakukan pekerjaan rutin secara sadar.

Ukuran kinerja pada saat yang sama dapat pula merupakan sasaran organisasi. Ukuran ini memberikan pengukuran yang jujur tentang progres atau prestasi individu dan tim. Ukuran kinerja akan memberikan dasar untuk umpan balik yang terbaik.

Wibowo mengemukakan adanya 3 (tiga) dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektifitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.

2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan (Wibowo, 2007).

**e. Evaluasi Kinerja dan Manfaatnya**

Penilaian prestasi adalah proses di mana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktifitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka.

Adapun manfaat evaluasi prestasi/ kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan  
Dari hasil kerja atau pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi tersebut.
- 2) Standar kompensasi yang layak  
Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak harus diberikan pada karyawan. Hal ini penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah pemberian upah, bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lain sudah layak dan adil bagi karyawan.
- 3) Penempatan karyawan  
Pada periode tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer, dan emosi. Karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.
- 4) Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manajer, dimana manajer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka sudah saatnya diperlukan program pelatihan dan pengembangan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik ataupun positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan.

5) Jenjang karier

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat menyusun jalur karier karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.

6) Penataan staf

Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi

7) Minimnya data informasi

Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, demosi, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karier karyawan, dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat

8) Kesalahan desain pekerjaan

Adanya indikasi hasil evaluasi prestasi yang buruk merupakan tanda adanya kesalahan dalam deskripsi desain pekerjaan yang tidak atau kurang cocok pada karyawan. Untuk itu manajer perlu memikirkan bagaimana mengatasi permasalahan tersebut.

9) Peluang kerja yang adil

Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan

pekerja-an yang layak dan emnantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus.

#### 10) Tantangan eksternal

Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi financial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan, dan sebagainya (Kusyadah, Rachmawati. 2008).

### **f. Hambatan dalam Evaluasi Kinerja**

Evaluasi yang dilakukan dengan adil diharapkan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang tidak berprestasi baik akan memperoleh umpan balik dan diharapkan akan meningkatkan prestasinya. Namun, kadang cara evaluasi tidak memperbaiki kondisi. Karyawan yang dapat merasa tersinggung atau putus asa. Hal ini akan semakin memperburuk prestasinya. Dengan demikian, Manjer harus hati-hati dalam menjelaskan evaluasinya terhadap karyawan. Evaluasi diharapkan menjadi proses kontinu yang diharapkan bagian integral dari proses interaksi antara amajer dengan karyawan.

Berikut beberapa faktor yang mungkin dapat menjadi hambatan dalam penilaian evaluasi prestasi yang adil:

#### 1) Perubahan Standar

Standar yang tidak konsisten dan berubah-ubah akan mempengaruhi pengukuran prestasi karyawan. Sebagai contoh, manajer mungkingcenderung memberikan penilaian yang baik terhadap karyawan yang kelihatannya penurut dibandingkan karyawan yang suka membantah, meskipun karyawan tersebut mempunyai prestasi yang bagus.

#### 2) *Hallo effect*

Penilaian manajer terhadap prestasi karyawan secara keseluruhan hanya bergantung pada satu atau beberapa aspek saja. Efek tersebut merupakan efek berantai. Biasanya hal ini terjadi karena pimpinan melibatkan emosi dalam sebuah penilaian, menilai terlalu

lunak atau keras, melibatkan prasangka pribadi, serta menilaiberdasarkan data atau fakta dari waktu yang paling akhir saja.

3) Perbedaan sifat manajer mempunyai sifat dan karakter yang berbeda.

Penilaian karyawan bisa menjadi berbedaPenilaian karyawan bisa menjadi berbeda karena sifat manajer. Karena itu, disarankan untuk membuat standar/ pedoman penilaian untuk dijadikan patokan penilaian agar penilaian secara adil dapat diwujudkan dan karyawan terhindar dari bias yang disebabkan karakter manjer.

4) Perbedaan stereotype tetentu

Manajer dapat menjadi bias karena faktor etnis, jenis kelamin, atau golongan tertentu. Untuk menghindari hal itu, manjer harus berpegang pada pedoman/standar tertulis dan hasil penilaian prestasi pun harus dilakukan secara tertulis sehingga dapat dipertanggungjawabkan (Kusyadah, Rachmawati. 2008).

**g. Teknik – Teknik Penilaian Kinerja**

Sebagian besar metode evaluasi prestasi bertujuan meminimalkan risiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut:

- 1) Rating Scale. Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek.
- 2) Checklist. Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilaian memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya.
- 3) Critical Incident Technique. Critical incident technique adalan yang penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun yang tidak baik.
- 4) Skala penilaian berjangka perilaku. Skala penilaian berjangkarkan perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat

spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pad mahasiswa, dan membuat soal.

- 5) Pengamatan dan tes uji untuk kerja. Pengamatan dan tes uji kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya seseorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.
- 6) Metode perbandingan kelompok. Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (rangking method), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (force distribution), pemberian poin atau angka (point allocation method), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (paired comparison).
- 7) Penilaian diri sendiri. Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Metode ini disebut pendekatan masa depan karena karyawan akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik.
- 8) *Management by Objective (MBO)*. *Management by Objective (MBO)* adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Kelebihan dari metode ini yaitu standar untuk kerja jelas, ukuran kinerja jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi karyawan, dan dapat menunjukkan

bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah sering kali tujuan-tujuan yang ditentukan oleh para pegawai bisa terlalu sederhana.

9) Penilaian secara psikologis. Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikolog untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

10) *Assessment center*. *Assessment center* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. *Assessment center* biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dan tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar (Kusyadah, Rachmawati. 2008).

#### **h. Teori/ Konsep Kinerja Karyawan**

Beberapa ahli mengemukakan konsep kinerja karyawan menurut sudut pandang mereka masing-masing. Adapun ahli atau pakar yang dimaksud antara lain:

<b>Pakar/ Ahli</b>	<b>Konsep Kinerja Karyawan</b>
Frederick Taylor (1856-1915)	Taylor dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah karena kontribusinya dalam pengembangan metode ilmiah untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Teori kinerja karyawan Taylor berfokus pada analisis pekerjaan dan penentuan standar kerja yang tepat untuk setiap tugas. Taylor juga menekankan pentingnya insentif bagi karyawan untuk memotivasi mereka mencapai tujuan organisasi.
Douglas McGregor (1906- 1964):	McGregor mengembangkan konsep "Theory X dan Theory Y" yang menggambarkan dua pendekatan berbeda dalam manajemen sumber daya manusia. Theory X menganggap karyawan sebagai malas dan

perlu diawasi secara ketat, sedangkan Theory Y menganggap karyawan sebagai berpotensi untuk mandiri dan kreatif. Teori kinerja karyawan McGregor menekankan pentingnya memberikan kepercayaan dan otonomi kepada karyawan untuk memotivasi mereka.

Peter F. Drucker  
(1909-2005)

Drucker diakui sebagai ahli manajemen terkemuka di dunia. Teori kinerja karyawan Drucker menekankan pentingnya mengukur kinerja karyawan berdasarkan hasil yang dicapai, dan memberikan umpan balik yang jelas dan terstruktur kepada karyawan tentang kinerja mereka. Drucker juga menekankan pentingnya menghubungkan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi.

Gary Dessler  
(1942)

Dessler adalah seorang profesor manajemen di Florida International University dan telah menulis beberapa buku tentang manajemen sumber daya manusia. Teori kinerja karyawan Dessler menekankan pentingnya evaluasi kinerja karyawan yang efektif, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik tentang evaluasi mereka sendiri. Dessler juga menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kinerja

Elton Mayo (1880-  
1949):

Elton Mayo adalah seorang psikolog dan sosiolog yang dikenal dengan eksperimen Hawthorne yang dilakukannya pada tahun 1920-an. Penelitiannya menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian dan dukungan dari manajer, dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Abraham Maslow  
(1908- 1970):

Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang mengembangkan Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan hierarkis, dan memenuhi kebutuhan tersebut akan berpengaruh pada motivasi dan kinerja karyawan.

W. Edwards Deming (1900-1993):	W. Edwards Deming adalah seorang ahli statistik yang mengembangkan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM). Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan kualitas, partisipasi karyawan, dan perbaikan terus-menerus dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.
Robert Kaplan dan David Norton	Robert Kaplan dan David Norton mengembangkan Balanced Scorecard, sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang melibatkan berbagai aspek seperti keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memantau faktor-faktor kunci yang berpengaruh pada kinerja karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2013:129) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Apabila karyawan tidak dapat mematuhi semua peraturan yang berlaku diperusahaan maka dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Teori kinerja karyawan yang terkait dengan absensi kehadiran dalam suatu perusahaan dapat merujuk pada teori-teori tentang pengaruh absensi terhadap produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Beberapa teori yang relevan dalam hal ini adalah:

Pakar/ Ahli	Konsep Kinerja Karyawan
Goldberg (2020)	Teori Kehadiran: Teori ini berfokus pada pentingnya kehadiran karyawan di tempat kerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Absensi yang tinggi atau tidak teratur dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan. Teori ini menekankan bahwa kehadiran yang baik merupakan prasyarat untuk kinerja yang baik.
Harvard Business Review (2019):	Teori Keterlibatan Karyawan: Absensi yang tinggi atau tidak terkendali juga dapat mencerminkan rendahnya

tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasi. Karyawan yang tidak merasa terlibat atau termotivasi cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan.

Robbins & Judge (2019) : Teori Motivasi: Teori motivasi seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow atau Teori X dan Y Douglas McGregor juga dapat relevan dengan absensi kehadiran karyawan. Karyawan yang merasa tidak memenuhi kebutuhan psikologisnya atau tidak termotivasi untuk bekerja cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih tinggi. Keterkaitan antara motivasi dan absensi dapat memengaruhi kinerja karyawan

Kaplan & Norton (1996) : *Teori Balanced Scorecard*: Teori ini melibatkan pengukuran kinerja karyawan melalui berbagai aspek, termasuk absensi. Absensi yang tinggi dapat berdampak pada indikator kinerja yang diukur dalam Balanced Scorecard, seperti produktivitas, efisiensi, atau kualitas kerja

Dengan memahami teori-teori tersebut, manajemen perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengelola absensi kehadiran karyawan dengan lebih baik, merancang insentif yang sesuai, meningkatkan motivasi, dan memperbaiki Lingkungan Kerja untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

## 2.2 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya. Adapun penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Temuan	Jurnal
1	Yayan Yanuari (2019)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Kegiatan motivasi kerja dan Lingkungan Kerjajempunyai pengaruh yang kuat dan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan	Jurnal of Business & Entrepreneurship Universitas Muhammadiyah Jakarta. 2 (1). e-ISSN: 2623-0089. Oktober 2019
2	Yoyok Sudarmanto, Ni Nyoman Putu Martini dan Toni Herlambang (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerjadan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum	Analisis jalur (path analysis)	Hasil pengujian membuktikan bahwa Lingkungan Kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Kabupaten Banyuwangi, dilain sisi Lingkungan Kerjadan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan dari Lingkungan Kerjaterhadap variable kinerja karyawan melalui variable intervening motivasi kerja karyawan perusahaan PDAM Kabupaten Banyuwangi.	Jurnal Ekonomi dan Managemen, 19 (1), 79-88. ISSN: 1907-3011

3	Ignatius Soni Kurniawan dan Fahmi Al Rizki (2022)	Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan	Regresi Linier Berganda	Penelitian menghasilkan temuan bahwa stress kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sosial dan Sains (SOSAINS), 2 (1). p-ISSN: 2774-7018. Januari 2022
4	Endang Sugiarti (2022)	<i>The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT Suryamas Elsindo Primatama in West Jakarta</i>	This study was designed with a quantitative method	<i>The work environment has a positive and significant effect on work motivation with a determination value of 41.1%. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance with a determination value of 36.4%.</i>	<i>International Journal of Artificial Intelegence Research</i> , 6 (1). ISSN: 2579-7298.
5	Angga Pratama (2022)	<i>The Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance at PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh Jakarta Selatan</i>	Quantitative associative methods.	<i>Work motivation has a significant effect on employee performance. Work environment has a significant effect on employee performance. Work motivation and work environment simultaneously significantly affect employee performance.</i>	<i>International Jurnal of Economy, Education and Entrepreneurship</i> , 2 (1), 99 – 109. ISSN: 2798-0138

6	Titi Laras, Bambang Jatmiko, Fathonah Eka Susanti, Susiati (2021)	<i>The Effect of Work Environment and Compensation on Work Motivation and Performance: a Case Study in Indonesia</i>	Quantitative analysis using SEM (Structural Equation Modeling) with the AMOS 22 program	<i>There is a positive influence of work environment on work motivation. There is a positive influence of work environment on police performance. There is a positive influence of the motivation on police performance. Work motivation is able to mediate the effect of work environment on police performance.</i>	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8 (5), 1065-1077. ISSN: 2288-4645</i>
7	Febriyanti Nugrahayu, Nurdin Brasit, Andi Reni (2023)	<i>The Effect of Leadership Style, Work Conflict and Work Stress on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables</i>	<i>The Path Analysis approach</i>	<i>Employee performance in the Gowa Regency office setting of PT Tirta Jeneberang is impacted by work stress. The outcomes of hypothesis testing tilizing regression and correlation analysis have also shown this. In the PT Tirta Jeneberang Office, Gowa Regency, job stress has a considerable impact on employee performance.</i>	<i>Journal of Management &amp; Business, 6 (1), 151-158. ISSN: 2598-8301.</i>

8	Nazila Risa Aprisa, Mahlia Muis, Andi Reni (2023)	<i>The Influence of Leadership, Work Environment, And Remuneration on Employee Performance Through Work Discipline at The Attorney's Office of High Sulawesi</i>	<i>The A partial regression analysis</i>	<i>The work environment has no positive and insignificant effect on the performance of the South Sulawesi High Prosecutor's Office employees</i>	<i>Journal of Management &amp; Business, 6 (2), 194-206. ISSN: 2598-8301</i>
9	Nur Rosida Junaidi, Mahlia Muis, Andi Reni (2023)	<i>The Effect of Work Environment and Leadership Style on Employee at PT PLN (Persero) UP2B Makassar</i>	<i>The Path Analysis approach</i>	<i>Work Environment positively affects Employee Performance. Work Environment has a positive effect on Work Motivation. Work Motivation has no significant effect on Employee Performance. Work Environment has no significant effect on Employee Performance through Work Motivation</i>	<i>Jurnal Scientia, 12(3), 2403-2407. ISSN: 2302-0059.</i>
10	Rismayanti Rasdam, Syamsu Alam, Andi Reni (2018)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis jalur (path analysis)	Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerjaterhadap semangat kerja. Terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap semangat kerja. Terdapat pengaruh antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerjaterhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan	<i>Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, 1 (4), 96 – 106.</i>

				efek semangat kerja menunjukkan adanya pengaruh positif. Terdapat pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan efek semangat kerja menunjukkan adanya pengaruh positif.	
11	Em Yusuf Lis, Wahyuddin, Armanu Thoyib, Rico Nur Ilham, Irasa Sinta (2022)	<i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of Agriculture and Livestock in Aceh</i>	<i>The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) with the help of SPSS 16.0 and Amos 21.0.</i>	<i>The work environment has a positive and significant impact on the performance of the Aceh Agriculture and Livestock Service Office Employees. The work environment has a positive and significant effect on the motivation of the Aceh Agriculture and Livestock Service Office employees, motivation has a positive and significant impact on the Aceh Agriculture and Livestock Service Office employee performance.</i>	<i>International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration, 2 (2), 227-236. e-ISSN: 2808-4713.</i>

12	Novingky Ferdinand & Ermy Herawati (2023)	<i>The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employees Performance Cileungsi Office</i>	<i>The Path Analysis approach</i>	<i>The working environment has a positive and significant influence on performance. Work Motivation has a positive and significant influence on performance. The work environment in Work Motivation has a significant influence on the performance of the guardian.</i>	<i>International Journal of Sharia Business Management (IJSBM), 2 (1), 30-38. e-ISSN 2828-5891. Maret 2023</i>
13	Yasir Mansoor Kundi, Mohammed Abpramadan, Eissa M.I. Elhamalawi & Subhan Shahid (2020)	<i>Employee Psychological Well-being and Job Performance: exploring mediating and moderating mechanisms</i>	<i>The Path Analysis approach</i>	<i>The results revealed that employee psychological well-being (hedonic and eudaimonic) has beneficial effects on employee affective commitment, which, in turn, enhance their job performance. Moreover, the results indicated that perceived job insecurity has ill effects on employee affective commitment, especially when the employee has high levels of perceived job insecurity.</i>	<i>International Journal of Organizational Analysis Vol. 29 No. 3 (2021) 736-754. Emerald Publishing Limited 1934-8835. Mei 2020</i>

14	Nurkhasi, Djabir Hamzah, Hj. Andi Reni (2023)	<i>The Influence Of Information Technology And The Working Environment On Employee Performance : A Study Case At Yus Corp Makassar</i>	<i>Descriptive Analysis and Multiple Linier Regression</i>	<i>The result revealed the following findings: 1) Information technology has a positive and significant impact on employee performance. 2) The work environment does not have a positive direct effect on employee performance. 3) There isi a Simultaneous Influence of Information Technology and Work Environment on Employee Performance at Yus Corp Makassar.</i>	<i>The Scientia Law and Economics Review Vol. 2 No. 1. ISSN: 2964- 2906. July 2023</i>
15	Muh. Zulkifli Hamid, Muh. Asdar, Andi Reni (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur	<i>Analisis Jalur (Path Analysis)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.	<i>Jurnal of Business Issue, 2.(1), 177-187. ISSN:2985-4911. 2022</i>