

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### A. Manajemen stres

##### 1. Pengertian Stres

Setiap manusia dalam kehidupannya memiliki kebutuhan yang harus terpenuhi. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka sebagian dari individu akan terjangkit stres. Pemakaian istilah stres sejak dulu merupakan sebuah istilah yang sulit didefinisikan oleh kebanyakan orang. Bagi sementara orang, stres menggambarkan suatu keadaan fisik yang telah mengalami tekanan yang melampaui batas ketahanannya. Ada juga yang mengatakan suatu keadaan fisik tubuh dan psikis yang dikaitkan dengan perubahan yang terjadi dalam hubungannya dengan kondisi-kondisi psikologis dan emosional seseorang.

Stres merupakan bagian yang tak terhindarkan dari kehidupan kita. Stres adalah perasaan ketegangan emosional atau fisik karena adanya tekanan-tekanan berat atau tuntutan-tuntutan yang bertentangan sehingga menjadi beban yang melebihi kemampuan maksimum kita. Terlalu banyak stres pada pikiran dan tubuh kita bisa membuat kita merasa sengsara, khawatir, sedih, bahkan sakit.

Namun stres bisa dijadikan suatu tantangan untuk dapat membantu mengembangkan pola perilaku, pola pikir dan keterampilan yang baru

apabila kita bisa mengelola dan mengontrolnya dengan baik. Stres bisa terjadi ketika hal buruk terjadi ataupun hal yang positif, walaupun biasanya dibahas dalam konteks negatif. Sebagai contoh stres positif seperti mendapatkan promosi jabatan di kantor sebagai suatu tantangan positif untuk membuktikan kualitas yang dimiliki. Sebaliknya diberhentikan dari pekerjaan merupakan stress yang negatif.

Panji Anoraga (1993:108), mengatakan bahwa : “stres merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan dilingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam”. Menurut Hobfoll (dalam Santrock, 2003 : 557) pada awalnya, stres diambil begitu saja dari ilmu fisika. Pada saat itu manusia diperkirakan kurang lebih serupa dalam satu dan lain hal dengan obyek fisika, misalnya logam, yang mampu menahan kekuatan dari luar namun pada satu titik akan kehilangan kekuatannya bila dihadapkan pada satu tekanan yang besar.

Stres (stress) adalah respon individu terhadap keadaan atau kejadian yang memicu stres (stresor), yang mengancam dan mengganggu kemampuan seseorang untuk menanganinya (coping). Sedangkan menurut Hans Selye (dalam Santrock, 2003 : 557) stres sebenarnya adalah kerusakan yang dialami tubuh akibat berbagai tuntutan yang ditempatkan padanya.

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa stres adalah respon organism seseorang untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan yang berlangsung.

## 2. Manajemen Stres

Manajemen stres adalah hal penting yang perlu kita pahami dalam berbagai situasi dalam kehidupan ini. Terlebih apabila kita tergolong orang-orang yang banyak berkerja dengan banyak kesibukan dan dibawah tekanan yang tinggi. Manajemen stres dapat diartikan sebagai mengontrol, mengelola dan mengurangi ketegangan yang terjadi dalam situasi stres dengan kemampuan sumber daya. Tingkat stres dan keinginan untuk membuat perubahan yang akan menentukan berapa banyak perubahan terjadi.

Menurut Fakry Gaffar, manajemen stres merupakan usaha yang dilakukan seseorang sebagai pencegahan stres. Menurut Fadli Usman, manajemen stres adalah kemampuan penggunaan sumber daya (manusia) secara efektif untuk mengatasi gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang munculnya karena tanggapan (respon). Menurut Fadli Usman, manajemen stres merupakan kecakapan menghadapi tantangan dengan cara mengendalikan tanggapan secara proposional. Tujuan dari manajemen stres itu sendiri adalah memperbaiki kualitas hidup itu agar menjadi lebih baik.

Manajemen stres di tempat kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah Stres kerja di dalam perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan

kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut :

1. Tidak adanya dukungan sosial.

Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga.

2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor.

Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres

kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya.

### 3. Pelecehan seksual.

Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikonotasikan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan sebagainya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya.

### 4. Kondisi lingkungan kerja.

Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain.

### 5. Tipe kepribadian.

Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabar, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya),

cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non kompetitif

6. Peristiwa/pengalaman pribadi.

Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum.

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni betajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba.

Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh.

Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjajar dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat..

Ada dua pendekatan yang tepat dalam mengelola stres yaitu pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

#### 1. Pendekatan Individual

Seorang pegawai dapat berusaha sendiri untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa.

Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi stres yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai strategi terakhir untuk mengurangi stress adalah dengan mengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya.

#### 2. Pendekatan Organisasional

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres pegawainya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.

Melalui strategi tersebut akan menyebabkan pegawai memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental.

Dari uraian mengenai manajemen stres di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen stres merupakan suatu usaha pencegahan memerangi stres untuk memperbaiki kualitas hidup individu agar menjadi lebih baik.

### **3. Sumber-sumber Penyebab Stres**

Stres dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain yang berasal dari faktor pekerjaan, faktor non pekerjaan dan faktor pribadi seseorang.

Menurut T. Hani Handoko (2000 : 201) menyatakan bahwa :

Ada dua kategori stres, yaitu pertama, faktor pekerjaan antara lain beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, kualitas supervise yang jelek, iklim politik yang tidak aman, latar belakang tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, keambiguan peranan, frustrasi, konflik antar pribadi dan kelompok, perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan, dan berbagai bentuk perubahan. Dan penyebab faktor stres diluar pekerjaan antara lain kekhawatiran financial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah fisik, masalah-masalah perkawinan, perubahan yang terjadi di tempat tinggal, dan masalah-masalah pribadi lainnya seperti kematian sanak saudara.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Dr Hans Selye pelopor dari riset tekanan (1990 : 163), memberi konsep mengenai tanggapan psikologis terhadap stres. Ada tiga fase reaksi yang disusun oleh seseorang apabila ia menghadapi stres. Fase ini dinamai gejala penyesuaian umum yang terdiri dari tingkat bahaya, tingkat perlawanan dan tingkat kelelahan.

Tingkat bahaya adalah mobilisasi permulaan yang digunakan oleh badan untuk menghadapi tantangan dari tekanan. Jika penekana itu diketahui, maka otak mengirim berita biokemis kepada seluruh sistem badan. Pernapasan menjadi meningkat, tekanan darah naik, biji mata membesar, otot-otot menjadi tegang dan sebagainya.

Jika penekanan tersebut berlangsung terus, maka gejala penyesuaian umum maju ke tingkat perlawanan. Tanda-tanda memasuki ke tingkat perlawanan ialah kelelahan, kegelisahan dan ketegangan. Tingkat terakhir adalah kelelahan. Jika seseorang dalam waktu yang lama dan terus menerus terkena tekanan yang sama, maka akhirnya tenaga penyesuaian diri yang tersedia akan habis dan sistem yang menekan tekanan ini menjadi lebih.

#### **4. Gejala dan Dampak Stres**

Stres adalah sesuatu yang bersangkutan dengan interaksi antara orang dengan lingkungannya, yang memandang individu dengan lingkungannya sebagai suatu interaksi perangsang, tanggapan dan interaksi antara perangsang dan tanggapan. Stimulus (perangsang) adalah tekanan kekuatan perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan tanggapan terhadap ketegangan dengan perubahan bentuk. Respon (tanggapan) adalah tekanan tanggapan fisiologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana penekanannya berupa peristiwa atau situasi ekstern yang dapat berbahaya. Perangsang dan tanggapan (stimulus dan respon) merupakan tekanan konsekuensi dari pengaruh timbale balik antara rangsangan lingkungan dan tanggapan individu.

Cox (1993 : 165), mengemukakan lima jenis konsekuensi yang timbul akibat stres, diantaranya :

a. Akibat Subyektif

Kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, kemuraman, kelelahan, kekecewaan, kehilangan, kesabaran, harga diri yang rendah, dan perasaan terpencil

b. Akibat Perilaku

Mudah terkena kecelakaan, penyalahgunaan obat, peledakan emosi, makan yang berlebihan, minum atau merokok yang berlebihan, tertawa gelisah.

c. Akibat Kognitif

Tidak mampu mengambil keputusan yang sehat, kurang berkonsentrasi, tak mampu memusatkan perhatian yang lama, sangat peka terhadap kecaman.

d. Akibat Fisiologis

Tingkat gula darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah naik, mulut kering dan berkering, bola mata membesar, sebentar-sebentar panas dingin.

e. Akibat Keorganisasian

Kemangkiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri, selalu tidak merasa puas baik dalam segala hal dan kurangnya rasa percaya diri.

Muhamad Surya (Basyarudin, 2000 : 24), menjelaskan bahwa “stres tidak selalu mempunyai pengertian negatif, dalam kondisi tertentu stres

dapat berdampak positif, stres demikian disebut eustres, adapun stres yang berdampak negatif disebut distress". Lebih lanjut dikemukakan bahwa :

Stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam aspek psikologis, jasmaniah, perilaku, lingkungan dimana, aspek psikologis (kecenderungan cepat marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri), aspek jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernapas, gangguan pencernaan dan gangguan syaraf), aspek perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitif, pasif dan kurang bertanggung jawab), dan aspek lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tentram).

Dampak dan akibat dari stres banyak dan bermacam-macam. Sebagian ada yang berdampak positif seperti, motivasi diri sendiri, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik. Adapun stres yang berdampak negatif di antaranya dapat merusak dan berbahaya baik dari segi fisik maupun psikis seseorang.

### **5. Hubungan antara Stres dan Kerja**

Sebagian orang-orang bekerja, menggunakan waktu mereka lebih dari 40 jam seminggu untuk bekerja. Walaupun waktu kerja mereka yang sebenarnya hanya 40 jam, tetapi kegiatan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan memakan waktu lebih daripada itu. Jika waktu itu yang digunakan untuk perjalanan pulang-pergi ke tempat pekerjaan, untuk mempersiapkan pekerjaan dan waktu makan siang ditambahkan, maka kebanyakan orang menghabiskan lebih dari 10 jam sehari untuk kegiatan yang terhubung dengan pekerjaan.

Dari segi penelitian kesehatan yang dilakukan pada tahun 1958 diketahui bahwa pekerjaan yang terlalu berat dan penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dapat menyebabkan perusahaan biokimiawi, khususnya tingginya tingkat kolesterol darah. Beban yang terlalu berat sangat berbahaya bagi yang mengalami kepuasan kerja yang paling rendah. Penelitian lain yang menemukan bahwa beban yang terlalu berat berhubungan dengan menurunnya kepercayaan, berkurangnya motivasi kerja dan meningkatnya kemangkiran dalam bekerja. Beban yang terlalu berat juga menyebabkan turunnya mutu pengambilan keputusan dan memperbesar tingkat kecelakaan.

Tyson dan Jakson (238 : 2001), mengungkapkan bahwa : Karena penelitian Yerkes dan Dodson pada tahun 1907 tentang kecemasan dan kinerjanya, kita mengetahui banyak hal tentang stres dan bagaimana stres mempengaruhi individu dalam organisasi. Sekarang kita mengetahui ada banyak sumber stres yang mempengaruhi banyak orang dengan cara yang berbeda-beda. Lebih lagi, sumber stres ini juga terjadi diantara berbagai populasi yang berbeda, dan tentunya diantara berbagai kebudayaan. Dalam situasi kerja kita tahu bahwa perubahan maupun tekanan yang memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja seseorang.

## **6. Cara Penanganan Stres**

Ada beberapa cara yang harus dilakukan untuk menangani stress, yaitu sebagai berikut :

- a. Menghilangkan stres mekanisme pertahanan, dan penanganan yang berfokus pada masalah. Menurut Lazarus (dalam Santrock, 2003 : 566) penanganan stres atau coping terdiri dari dua bentuk, yaitu :

- Coping yang berfokus pada masalah (problem-focused coping) adalah istilah Lazarus untuk strategi kognitif untuk penanganan stres atau coping yang digunakan oleh individu yang menghadapi masalahnya dan berusaha menyelesaikannya.
- Coping yang berfokus pada emosi (emotion-focused coping) adalah istilah Lazarus untuk strategi penanganan stres dimana individu memberikan respon terhadap situasi stres dengan cara emosional, terutama dengan menggunakan penilaian defensif.

b. Strategi penanganan stres dengan mendekat dan menghindar (Santrock, 2003 : 567) :

- Strategi mendekati (approach strategies) meliputi usaha kognitif untuk memahami penyebab stres dan usaha untuk menghadapi penyebab stres tersebut dengan cara menghadapi penyebab stres tersebut atau konsekuensi yang ditimbulkannya secara langsung
- Strategi menghindar (avoidance strategies) meliputi usaha kognitif untuk menyangkal atau meminimalisasikan penyebab stres dan usaha yang muncul dalam tingkah laku, untuk menarik diri atau menghindar dari penyebab stres

Menurut Ebata & Moos, 1994 (dalam Santrock, 2003 : 567)

individu yang menggunakan strategi mendekat untuk menghadapi stres adalah remaja yang berusia lebih tua, lebih aktif, menilai stresor utama yang muncul sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan dan sebagai suatu tantangan, dan memiliki sumber daya sosial yang dapat digunakan.

Sedangkan, individu yang menggunakan strategi menghindar mudah merasa tertekan dan mengalami stres, memiliki stresor yang lebih kronis, dan telah mengalami kejadian-kejadian yang lebih negatif dalam kehidupannya selama tahun sebelumnya.

c. Berpikir positif dan *self-efficacy*

Menurut Bandura (dalam Santrock, 2003 : 567) *self-efficacy* adalah sikap optimis yang memberikan perasaan dapat mengendalikan lingkungannya sendiri.

Menurut model realitas kenyataan dan khayalan diri yang dikemukakan oleh Baumeister, individu dengan penyesuaian diri yang terbaik seringkali memiliki khayalan tentang diri mereka sendiri yang sedikit di atas rata-rata. Memiliki pendapat yang terlalu dibesar-besarkan mengenai diri sendiri atau berpikir terlalu negatif mengenai diri sendiri dapat mengakibatkan konsekuensi yang negatif. Bagi beberapa orang, melihat segala sesuatu dengan terlalu cermat dapat mengakibatkan merasa tertekan. Secara keseluruhan, dalam kebanyakan situasi, orientasi yang berdasar pada kenyataan atau khayalan yang sedikit di atas rata-rata dapat menjadi yang paling efektif (dalam Santrock, 2003 : 568).

d. Sistem dukungan

Menurut East, Gottlieb, O'Brien, Seiffge-Krenke, Youniss & Smollar (dalam Santrock, 2003 : 568), keterikatan yang dekat dan positif dengan orang lain – terutama dengan keluarga dan teman – secara konsisten ditemukan sebagai pertahanan yang baik terhadap stres.

e. Berbagai strategi penanganan stres

Dalam penanganan stres dapat menggunakan berbagai strategi coping, karena stres juga disebabkan tidak hanya oleh satu faktor, melainkan oleh berbagai faktor (Susman, 1991 dalam Santrock, 2003 : 569).

## **B. Motivasi Kerja Pegawai**

### **1. Pengertian Motivasi**

Kata “motivasi” berasal dari bahasa latin yaitu kata “movere”, dimana dalam bahasa inggris dapat diartikan sebagai “to move”, yang kemudian menjadi “motivation”, (Steers dan Porter, 1987:5).

Menurut pendapat Rivai (2004:455), motivasi didefinisikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Definisi lain dari motivasi yaitu suatu perubahan energy dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan, (Hamalik, 1993:72). Begitu juga dengan Hariandja (2002:321), mendefinisikan motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Definisi-definisi tersebut menanggapi bahwa motivasi timbul dari diri sendiri (motivasi intrinsic) dikarenakan adanya motif yang membuat

seseorang untuk berperilaku dan bertindak terhadap sesuatu. Hal ini sangat jelas terlihat dari pendapat Buhler (2004:191), bahwa motivasi ditentukan oleh perilaku seseorang, sedangkan perilaku seseorang didorong lebih dari satu motif sekaligus.

Perlu diingat bahwa para pemimpin perlu memahami proses-proses motivasi terhadap pegawainya, apabila mereka berkeinginan untuk membina pegawai mereka secara berhasil dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian. Sesuai dengan pemaparan Manullang (2001:194), yang menggambarkan motivasi sebagai berikut :

“Motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin/manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut”.

Dari uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul dari dalam atau dari luar individu itu sendiri baik disadari maupun yang tidak disadari untuk mengarah pada suatu tujuan tertentu.

## **2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Perilaku manusia ditimbulkan

dengan adanya motivasi. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Menurut Hasibuan (2001: 183) bahwa motivasi kerja adalah: Suatu upaya yang harus dilakukan dalam organisasi dengan cara memberikan motif-motif yang terus menerus kepada para pegawai agar dapat bekerja secara optimal guna mencapai tujuan organisasi, yang dicirikan dengan disiplin, semangat kerja, ambisi, kompetensi dan kerja keras.

Dalam definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam motivasi kerja ada beberapa faktor-faktor yang harus diperhatikan. Faktor-faktor tersebut juga menjadi indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

a. Disiplin

Merupakan ketaatan (kepatuhan terhadap peraturan atau tata tertib organisasi. Perilaku seorang pegawai yang disiplin ditinjau dari aspek kepatuhan dan ketaatannya terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi, ketepatan waktu seorang pegawai dalam bekerja, menjalankan segala tugas yang diberikan pada pegawai, dan juga pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar aturan, serta pemberian penghargaan terhadap pegawai yang selalu menegakan disiplin di lingkungan kerjanya.

b. Semangat kerja

Merupakan kemauan dan gairah untuk bekerja dimana organisasi harus berupaya untuk mengkondisikan sistem organisasi yang ada,

dibentuk dan diciptakan untuk mampu mengkondisikan para pegawainya terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal. Semangat kerja seorang pegawai dapat dilihat dari aspek ketepatan waktu yang digunakan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, perasaan senang yang ditunjukkan pegawai saat melakukan pekerjaan, dan pengembangan potensi dan kemampuan terkait dengan bidang keahlian pegawai tersebut.

c. Ambisi

Merupakan kondisi dimana seorang pegawai berkeinginan keras untuk mencapai dan memperoleh sesuatu, harapan atau cita-cita, artinya ada target yang rasional dan positif sesuai dengan kemampuan guna mencapai tujuan lembaga tersebut.

d. Kompetisi

Merupakan persaingan diantarapara pegawai, untuk itu organisasi harus menciptakan suasana yang sehat dalam bekerja, kompetisi pegawai juga dilakukan untuk pemenuhan kebutuhannya. Seorang pemimpin memegang andil yang cukup kuat untuk memotivasi pegawainya dan ini merupakan suatu dasar dalam pencapaian tujuan lembaga. Kompetisi antar pegawai ini dapat dilihat dari suasana yang diciptakan dalam kompetisi secara sehat serta penghargaan/reward yang diberikan bagi pegawai yang berhasil mengikuti kompetisi.

e. Kerja Keras

Yaitu sesuatu usaha yang dilakukan untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Secara umum kerja keras adalah melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dengan sungguh-sungguh sepenuh hati

Motivasi merupakan motif yang dimiliki seseorang untuk bertindak sehingga motif merupakan suatu yang menjadi dasar dari segala perilaku seseorang. Sementara Nitisemito (1996:40) mengartikan “motivasi sebagai usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya”. Dapat diartikan bahwa motivasi menunjukkan dorongan dari usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan, atau untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian tersebut memandang bahwa motivasi merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai, sehingga organisasi harus berupaya untuk mengkondisikan para pegawainya terangsang dan terdorong untuk melakukan pekerjaannya secara optimal. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu motif atau rangsangan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

### **3. Karakteristik Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu upaya yang diberikan oleh seseorang dalam melakukan aktivitas kerjanya demi memenuhi kebutuhan hidupnya. Dimana setiap individu yang dapat dikategorikan sebagai pegawai yang

memiliki karakteristik tertentu. Menurut Mahmudin (1999: 49) yang mengkategorikan karakteristik motivasi kerja pegawai dari segi yang tinggi dan rendah, yaitu:

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi adalah berambisi, bersaing atau berkompetisi, bekerja keras, tekun memperbaiki status sosialnya dan memberikan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas. Sementara pegawai yang memiliki motivasi rendah yaitu memberikan perilaku yang rendah terhadap hasil kreasi dan hasil yang diperoleh dengan kompetisi apatis dan cenderung memencilkan atau mengundurkan diri.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa seseorang pegawai harus memiliki ambisi artinya ada target yang rasional dan positif sesuai dengan kemampuan, sedangkan dalam kompetisi pegawai yaitu untuk pemenuhan kebutuhannya, seseorang pemimpin memegang andil yang cukup kuat untuk memotivasi pegawainya dan ini merupakan suatu dasar guna mencapai tujuan lembaga. Konsep karakteristik tersebut sekaligus menjadikan indikator dalam penelitian ini diantaranya disiplin, semangat kerja, berambisi, bersaing atau kompetisi, dan memberikan penilaian tinggi terhadap produktivitas dan kreativitas.

#### **4. Teori-teori Motivasi**

##### **1. Teori motivasi kebutuhan maslow**

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Abraham A. Maslow pada tahun 1943, dimana teori motivasi kebutuhan ini menjelaskan mengenai pendorong perilaku manusia (Buhler, 2004:192). Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri individu yang cenderung bersifat bawaan. Adapun

kebutuhan-kebutuhan yang melekat pada setiap manusia menurut Maslow terdiri atas lima kategori yang disusun menurut prioritas sebagai berikut :

a. Fisik (kebutuhan dasar)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis, kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan lain seperti kebutuhan untuk makanan, minum, pakaian. Kebutuhan ini didahulukan pemenuhannya oleh manusia. Bilamana belum terpenuhi, maka individu tidak akan bergerak untuk memenuhi kebutuhan lain yang lebih tinggi.

b. Keamanan

Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman luar yang mungkin terjadi. Ancaman bagi pekerja adalah ancaman pada saat tidak dapat bekerja karena faktor usia atau karena faktor lainnya. Kebutuhan rasa aman inilah yang menyebabkan aktivitas menabung untuk hari tua, mengasuransikan diri dan lain sebagainya.

c. Sosial atau Afiliasi

Kebutuhan ini timbul setelah kebutuhan pertama dan kedua telah terpenuhi. Kebutuhan ini berkaitan erat dengan keinginan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan seseorang menjadi bagian atau anggota kelompok tertentu.

d. Penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan seseorang yang mau diakui/dihargai orang lain, dikarenakan kemampuannya atau kekuatannya. Kebutuhan ini ditandai dengan keinginan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemandirian dan kebebasan.

e. Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang mengaktualisasikan diri/penyaluran diri dalam arti kemampuan/minat/potensi diri dalam bentuk nyata di kehidupannya. Kehidupan ini ditandai dengan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya. Untuk memenuhi kebutuhan ini, organisasi memberikan kesempatan kerja untuk mengembangkan diri melalui program pendidikan/pelatihan, (Hariandja, 2002:328).

## 2. Teori X dan Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor, dimana teori ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri atas dua jenis yaitu jenis manusia X dan manusia Y, dimana masing-masing mempunyai karakteristik tertentu.

Teori X menyatakan bahwa sebagian besar orang-orang ini lebih suka diperintah dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta menginginkan keamanan atas segalanya. Mengikuti falsafah ini maka kepercayaan ialah orang-orang itu hendak dimotivasi dengan uang, gaji, honorarium dan diperlakukan dengan sangsi hukuman.

Lebih jauh menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakikatnya adalah :

1. Tidak menyukai bekerja
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah
3. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi mengatasi masalah-masalah organisasi
4. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja
5. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menyadari kelemahan dari asumsi teori X itu maka McGregor memberikan alternative teori lain yang dinamakannya teori Y. Asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakikatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti yang diduga oleh teori X. Secara keseluruhan asumsi teori Y mengenai manusia adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu pada hakikatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang.

2. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi
3. Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.
4. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan social, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

### 3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi hygiene) dikemukakan oleh psikologis Frederick Herzberg. Dalam keyakinannya bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Teori dua faktor tidaklah tanpa cacat. Kritik terhadap teori ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Prosedur yang digunakan Herzberg terbatas oleh metodologinya. Bila semuanya berlangsung baik, orang cenderung menganggap itu berkat diri mereka. Sebaliknya, mereka menyalahkan lingkungan luar jika terjadi kegagalan
2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Karena penilai harus melakukan penafsiran, mungkin mereka dapat mencemari penemuan dengan menafsirkan respon tertentu dengan cara tertentu namun disisi lain memperlakukan respon lain yang serupa dengan cara berbeda.
3. Tidak digunakannya ukuran total kepuasan apa pun. Dengan kata lain, seseorang dapat tidak menyukai bagian dari pekerjaannya.
4. Teori itu tidak konsisten dengan riset sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasi
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas. Tetapi metodologi riset yang dia gunakan hanya memandang ke kepuasan, buka produktivitas.

#### 4. Teori ERG

Teori ini timbul dikarenakan Alderfer tidak puas dengan teori kebutuhan dari Maslow. Dengan ketidak puasannya tersebut, maka Alderfer pada akhir tahun 1960 mengembangkan sebuah teori alternative tentang kebutuhan manusia yaitu ERG Theory, (Winardi, 2004:78). Teori ini mengemukakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang terdiri atas tiga kelompok yaitu :

- 1) Existence  
Dimana berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.
- 2) Relatedness  
Dimana berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- 3) Growth  
Dimana berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri.

#### 5. Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan para koleganya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut :

- Kebutuhan akan prestasi, yaitu dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasar seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
- Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
- Kebutuhan akan kelompok pertemanan, yaitu hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

## 5. Asas-asas Motivasi kerja

Dalam motivasi kerja terdapat beberapa asas yang harus diperhatikan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (1995: 162) bahwa yang jadi asas-asas motivasi kerja dalam pencapaian suatu tujuan adalah sebagai berikut:

### a. Asas Mengikutsertakan

Adalah mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan-keputusan. Dengan cara ini bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

### b. Asas Komunikasi

Adalah akan meningkatkan, menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi ini maka motivasi kerja bawahan

### c. Asas Pengakuan

Adalah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas partisipasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

### d. Asas Wewenang yang didelegasikan

Adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan, dan kreatifitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Adalah memotivasi dengan mengemukakan keinginan dan harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Dengan demikian asas motivasi yang diterapkan harus sesuai dengan kondisi lembaga dan yang diharapkan pegawai, sehingga motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan semangat kerja dan pencapaian tujuan dalam lembaga tersebut.

## 6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja juga dapat tumbuh dengan sendirinya, motivasi merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang yang dipenuhi oleh berbagai faktor. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles (Wahjosumidjo, 1992: 193) ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu Ciri-ciri pribadi seseorang (*individual characteristic*), Tingkat dan jenis pekerjaan (*job Characteristic*), dan Lingkungan kerja (*work situation Characteristics*).

Ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi kerja agar mampu mendorong tercapainya produktivitas kerja secara optimal. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengarahkan interaksi faktor-faktor karakteristik individu, karakteristik lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

Sedangkan Peterson dan Plowman (hasibuan, 2001: 142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor sebagai berikut:

a. Keinginan untuk hidup (*The Desire To Live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk melanjutkan kehidupan.

b. Keinginan untuk suatu posisi (*The desire For Position*)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia kedua dan hal ini merupakan salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

c. Keinginan untuk kekuasaan (*The Desire For Power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong manusia untuk bekerja.

d. Keinginan akan pengakuan (*The desire For Recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian, setiap pekerja memiliki keinginan dan kebutuhan tertentu dan pengharapan dari hasil kerjanya.

### **C. Pengaruh Manajemen Stres Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa stres merupakan gejala individual dan hanya bisa dipastikan oleh individu yang bersangkutan. Stres dapat dirasakan oleh semua kalangan, usia, profesi, tanpa mengenal batasan apakah individu tersebut pria ataupun wanita. Begitu halnya dengan pegawai, jika beban yang dirasa terlalu berat mereka pun bisa mengalami stres.

Stres yang dialami pegawai bisa berasal dari dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan mereka. Namun demikian apapun penyebab stres pada pegawai yang jelas hal tersebut dapat memberikan pengaruh, baik secara jasmani maupun rohani yang tentunya berdampak terhadap tugas dan kewajiban mereka di kantor.

Secara jasmani, stres dapat memberikan banyak pengaruh negative bagi seorang pegawai. Mulai dari defisiensi gizi, turunnya kekebalan tubuh, terjangkit penyakit kronis, bahkan mungkin bisa menyebabkan kematian. Begitu pun secara rohani, kebanyakan stres bisa berpengaruh negative salah satunya yaitu kurangnya motivasi kerja pada pegawai yang menyebabkan tingkat produktivitas kerja pegawai di kantor menurun.

Stres dan motivasi memiliki hubungan antara satu sama lain. Dimana stres menjanjikan suatu ketidakpuasan dalam berkerja. Sebaliknya ketidakpuasan dalam bekerja jelas menjanjikan stres pada seseorang. Tetapi kepuasan dalam bekerja belum tentu bisa menjamin seseorang terbebas dari stres. Seperti yang diungkapkan oleh T. M. Fraser (1985:100), bahwa ketegangan (stres) tidak hanya identik dengan berkurangnya kepuasan tetapi juga dengan meningkatkan ketidakpuasan.

Stres sangat berpengaruh sekali terhadap motivasi kerja pegawai. Dimana motivasi kerja pegawai akan sangat menurun apabila pegawai tersebut mengalami stres, sebaliknya motivasi kerja pegawai akan baik dan meningkat apabila pegawai tersebut terbebas dari stres. Jadi, tergantung pada tingkat manajemen stres yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Jika seorang pegawai

dapat memmanage stres dengan sangat baik maka seorang pegawai tersebut dapat meminimalisir dampak buruk stress, sehingga motivasi kerja pegawai akan meningkat karena merasakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

