

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK, KERANGKA BERFIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### A. Deskripsi Teoritik

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Pengertian kinerja menurut Armstrong yakni “*performance is often defined simply in output terms – the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it*”. Menurut kutipan Michael Armstrong ini dinyatakan bahwa kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat, melainkan juga proses kinerja itu dengan melihat bagaimana orang mencapainya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 3<sup>rd</sup> Edition*, (Great Britain and the United States: Kogan Page, 2006), h. 7

Kanfer dalam George dan Jones mengatakan bahwa, “*performance is on evaluation of the results of a person is behavior. It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job*”. Definisi ini menjelaskan makna kinerja adalah suatu penilaian terhadap hasil perilaku individu yang di dalamnya termasuk bagaimana pengukuran tentang baik dan buruknya tindakan individu tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.<sup>2</sup>

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, tujuannya tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Seperti definisi yang dikemukakan oleh Colquitt, Lepine, dan Wesson yaitu “*performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that Contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”. Yaitu didefinisikan sebagai nilai sekumpulan perilaku karyawan yang menyokong, baik secara positif atau secara negative kepada pencapaian tujuan organisasi.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 5<sup>th</sup> Edition*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), h. 183

<sup>3</sup> Jason A. Colquitt, et.al., *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York: McGraw-Hill Education, 2015), h. 33

Pandangan lain dikemukakan oleh Cormick & Tiffin yang dikutip oleh Edy Sutrisno, bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang dijalankan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.<sup>4</sup>

Menurut Whitmore dalam bukunya Syarif Hidayat, "*individual performance was defined as the daily implementation of continuous improvement in personal tasks and relational activity within an employees own scope of responsibility*". Kinerja merupakan pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, secara keseluruhan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.<sup>5</sup>

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang

---

<sup>4</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 172

<sup>5</sup> Syarif Hidayat dan Asroi, *Manajemen Pendidikan*, (Tangerang: Pustaka Mandiri, 2013), h. 129

kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Seperti definisi kinerja yang dikemukakan oleh Staw & Kramer sebagai berikut: *Performance is defined as the output of an individual or team that is depicted in their job description and for which they are rewarded based on performance appraisals.*<sup>6</sup> Kinerja didefinisikan sebagai output dari individu atau tim yang digambarkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan yang dihargai berdasarkan penilaian kinerja.

Melengkapi pendapat para ahli diatas, Berman mendefinisikan kinerja sebagai "*Performance as the effective and efficient use of resources to achieve results*"<sup>7</sup> Kinerja sebagai penggunaan yang efektif dan efisien sumber daya untuk mencapai hasil atau tujuan.

#### b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Abdullah adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Barry M. Staw & Roderick M. Kramer, *Research In Organizational Behavior Volume 25*, (USA: Research in Organizational Behavior, 2003), h. 211

<sup>7</sup> Evan M. Berman, *Performance And Productivity In Public And Nonprofit Organizations 2<sup>nd</sup> Edition*, (New York: M.E. Sharpe, Inc, 2006), h. 5

<sup>8</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), h.145

Menurut Moehariono yang dikutip oleh Abdullah, terdapat 6 indikator kinerja antara lain:<sup>9</sup>

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (are we doing the right)
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (are we doing things right?)
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
- 4) Ketepatan waktu, Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- 6) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

---

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 152

Menurut Mathis dan Jackson, pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja karyawan antara lain:<sup>10</sup>

- 1) *Quantity of output*. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) *Quality of output*. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- 3) *Timeliness of output*. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- 4) *Presence at work*. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.
- 5) *Cooperativeness*. Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

---

<sup>10</sup> Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management, 9<sup>th</sup> Edition*, (Ohio: South-Western College: 2000), h. 381

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Mathis & Jackson mengemukakan "*Many factors can affect the performance of individual employees - their abilities, motivations, the support they receive, the nature of the work they are doing, and their relationship with the organization*". Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang mereka terima, sifat dari pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.<sup>11</sup>

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model Partner Lawyer kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:<sup>12</sup>

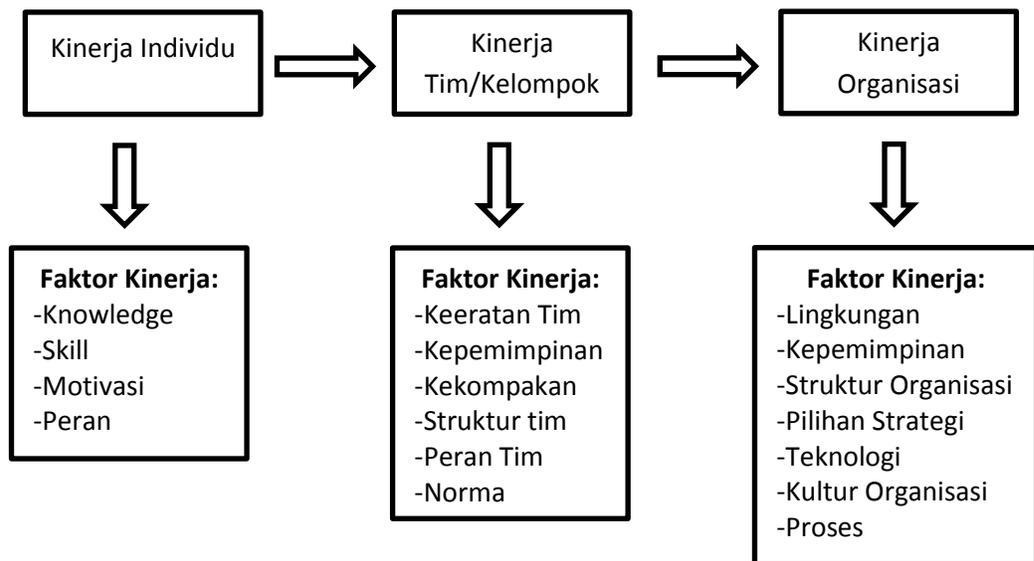
- 1) Harapan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h.74

<sup>12</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 96

- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal
- 7) Eksternal
- 8) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja



**Gambar 2.1 Hubungan Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi**

#### d. Penilaian Kinerja

Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, Rivianto (1986) menetapkan beberapa kriteria yaitu: kompetensi individu tentang pekerjaan, kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan, produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja), kompetensi teknis atas pekerjaannya,

ketergantungan kepada orang lain, kemampuan berkomunikasi, kemampuan kerjasama, kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat, kemampuan mengelola pekerjaan serta kepemimpinan.<sup>13</sup>

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson, penilaian kinerja mencakup perilaku karyawan yang membawa pengaruh langsung dalam transformasi dari penilaian kinerja baik itu dalam produk atau pelayanan organisasi. Penilaian kinerja merupakan kewajiban yang jelas yang karyawan harus penuhi untuk menerima kompensasi dan melanjutkan pekerjaan. Guru dapat memberikan pengertian secara umum dari penilaian perilaku kinerja, bagaimana suatu organisasi mengenalkan penilaian kinerja pada jenis pekerjaan yang berbeda.<sup>14</sup>

Menurut Abdullah, Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif:<sup>15</sup>

- 1) Penilaian formatif, adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Penilaian formatif ini bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Jika terjadi ketimpangan atau

---

<sup>13</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: IKAPI, 2014), h. 75

<sup>14</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), h. 156

<sup>15</sup> Ma'ruf Abdullah, *Op.Cit*, hh. 201-202

penyimpangan dari kinerja yang diharapkan maka koreksi akan segera dilakukan.

- 2) Penilaian sumatif, adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam penilaian ini manajer penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan. Hasil penilaian berupa kinerja akhir itu selanjutnya oleh manajer dibahas bersama dengan karyawan yang bersangkutan.

Mengacu konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu penilaian atau output dari individu terhadap hasil perilaku dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang dituntut untuk mencapai hasil dari tujuan sekolah, dengan indikator: 1) kualitas hasil kerja 2) kuantitas hasil kerja 3) waktu dalam melaksanakan tugas 4) kerjasama.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengertian Motivasi

Perilaku seseorang dimulai dengan dorongan tertentu/motivasi. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk pekerjaan. Gibson, dkk menyatakan bahwa "*motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an individual to initiate and*

*direct behavior*” . Motivasi adalah konsep yang menggambarkan kekuatan kerja pada karyawan untuk memulai pekerjaannya dan berperilaku langsung. Seseorang akan melakukan aktivitas tertentu karena ada motivasi yang menjadi kekuatan pendorongnya.<sup>16</sup>

Kemauan bertindak seseorang akan timbul apabila ada keinginan yang memungkinkan dipenuhi melalui kegiatan tersebut. Jadi motivasi seseorang tidak akan muncul dengan sendirinya tanpa ada kemungkinan pemenuhan keinginan (kebutuhan) dari suatu kegiatan. Semakin banyak kreasi dalam tugas yang dirancang oleh seseorang akan menimbulkan semakin banyak keinginan, maka akan semakin bervariasi juga motivasi yang muncul untuk dapat memenuhi keinginan tersebut. Semakin banyak jenis keinginan maka seseorang akan berusaha menyusun tingkat urgensi dari keinginan tersebut, dan yang memperoleh prioritas paling tinggi, akan dilakukan upaya untuk memenuhinya.

Slocum mendefinisikan motivasi ialah “*motivation represents the forces acting on or within a person that cause the person to behave in a specific, goal directed manner*”. Motivasi merupakan gaya yang bekerja pada atau di dalam seseorang

---

<sup>16</sup> James L. Gibson, et. al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes, 4<sup>th</sup> Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 126

yang menyebabkan orang untuk berperilaku dalam cara tertentu, serta mengarah pada tujuan.<sup>17</sup>

Menken mengemukakan “*motivation is to give reason, incentive, enthusiasm, or interest that causes a specific action or certain behavior*”.<sup>18</sup> Motivasi adalah untuk memberikan alasan, insentif, antusiasme, atau kepentingan yang menyebabkan tindakan tertentu atau perilaku tertentu. Motivasi hadir dalam setiap fungsi kehidupan. tindakan sederhana seperti makan termotivasi oleh rasa lapar. Pendidikan dimotivasi oleh keinginan untuk pengetahuan, serta di tempat kerja motivasi memerankan keberhasilan pimpinan.

Kinicki et, al memberikan ulasan tentang motivasi sebagai berikut:

*“Motivation is the process that accounts for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward reaching a goal. Intensity is concerned with how hard a person tries. This is the element most of us focus on when we talk about motivation. However, high intensity is unlikely to lead to good job performance unless the effort is channelled in a useful direction. Finally, the effort requires persistence”*.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> John W. Slocum & Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> Edition, (South Western: Cengage Learning, 2009), h. 126

<sup>18</sup> Ivanka Menke, *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*, (Australia: Emereo Publishing, 2009), h. 205

<sup>19</sup> Angelo Kinicki, et, al, *Organizational Behaviour*, (New York: Mc Graw – Hill, 2010), h. 139

Bahwa motivasi adalah proses yang menyumbang intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha ke arah pencapaian tujuan. Intensitas berkaitan dengan seberapa keras seseorang mencoba. Ini adalah elemen yang paling menjadi focus kami saat berbicara tentang motivasi. Namun, intensitas tinggi tidak mungkin menyebabkan prestasi kerja atau kinerja yang baik kecuali usaha disalurkan dalam arah yang bermanfaat. Akhirnya, usaha membutuhkan ketekunan.

Dalam bukunya Debra L. Nelson, mengutip pendapat Latham dan Pinder bahwa "*Work motivation is often viewed as a set of energetic forces that originate within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration*".<sup>20</sup> Dimana motivasi kerja sering dipandang sebagai satu set pasukan energik yang berasal dari dalam serta luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi.

Dalam bukunya A.A Prabu Mangkunegara, McCormick mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of*

---

<sup>20</sup> Debra L. Nelson and Cary L. Cooper, *Positive Organizational Behavior*, (London: SAGE Publications, 2007), h. 86

*behaviors relevant in work settings*".<sup>21</sup> Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Greenberg dan Baron dalam bukunya Djatmiko mendefinisikan bahwa "Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia kearah pencapaian suatu tujuan".<sup>22</sup>

Menurut Berelson dan Steiner yang dikutip dalam bukunya Sastrohadiwiryono mendefinisikan motivasi sebagai berikut "*work motivation is all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives, and the like*".<sup>23</sup> Dengan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

---

<sup>21</sup> A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), h. 94

<sup>22</sup> Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2005), h. 67

<sup>23</sup> B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Edisi 2*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003, h. 267

b. Karakteristik Motivasi

Pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu: usaha, kemauan yang kuat, arah atau tujuan. Maksud dari masing-masing karakteristik ini dapat diringkas sebagai berikut:<sup>24</sup>

- 1) Usaha: Karakteristik pertama dari motivasi, yakni usaha, menunjuk kepada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Tegasnya, hal ini melibatkan berbagai macam kegiatan atau upaya baik yang nyata maupun yang kasat mata.
- 2) Kemauan Keras: Karakteristik pokok motivasi yang kedua menunjuk kepada kemauan keras yang ditunjukkan oleh seseorang ketika menerapkan usahanya kepada tugas-tugas pekerjaannya. Dengan kemauan yang keras, maka segala usaha akan dilakukan. Kegagalan tidak akan membuatnya patah arang untuk terus berusaha sampai tercapainya tujuan.
- 3) Arah atau Tujuan: Karakteristik motivasi yang ketiga berkaitan dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras yang dimiliki oleh seseorang.

---

<sup>24</sup> Didin kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 170

c. Jenis Motivasi

Hezberg, Mausner, dan Synderman dalam Armstrong mengemukakan dua tipe motivasi, yaitu:<sup>25</sup>

1. *Intrinsic motivation: motivation through the work itself. It takes place when people feel that the work they do is intrinsically interesting, challenging and important and involves the exercise of responsibility (having control over one's own resources), autonomy or freedom to act, scope to use and develop skills and abilities and opportunities for advancement and growth.*

Motivasi intrinsik : faktor yang datang dari diri sendiri yang memengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor ini misalnya tanggung jawab (merasa pekerjaan adalah sesuatu yang penting), otonomi (kebebasan bertindak), kesempatan untuk maju, mengembangkan keahlian, melakukan pekerjaan yang menarik dan menantang.

2. *Extrinsic motivation: what is done to or for people to motivate them. This includes rewards such as increased pay,*

---

<sup>25</sup> Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice, 2<sup>nd</sup> Edition*, (Great Britain and the United States: Kogan Page, 2007), h. 121

*recognition, praise or promotion, and punishments such as disciplinary action, withholding pay, or criticism.*

Motivasi ekstrinsik : faktor yang datang dari diri atau yang dilakukan oleh orang lain untuk memotivasi kita. Misalnya pemberian penghargaan, kenaikan gaji, promosi, tindakan disiplin, pemberian sanksi, atau kritik.

Motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang cepat dan kuat namun biasanya tidak bertahan lama. Motivasi intrinsik biasanya bertahan lama karena melekat dalam diri individu.

#### d. Fungsi Motivasi

Nawawi mengatakan dalam bukunya Bedjo Sujanto bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah;<sup>26</sup>

- 1) Motivasi sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan
- 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan dengan memperkuat suatu motivasi akan memperlemah motivasi yang lain, oleh karena itu seorang akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain

---

<sup>26</sup> Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: CV Sagung Seto, 2009, h. 104

- 3) Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan pada sistem yang memberikan motivasi tinggi dan bukan mewujudkan tujuan pada sistem yang lemah motivasinya.

e. Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:<sup>27</sup>

1) Pengaruh lingkungan fisik

Setiap orang yang menghendaki lingkungan yang baik untuk bekerja seperti lampu yang terang, ventilasi udara yang baik, bebas dari gangguan suara yang gaduh dan sebagainya. Memang perbaikan kondisi fisik akan meningkatkan motivasi kerja, hanya saja tidak selalu berbanding lurus.

2) Pengaruh lingkungan sosial terhadap motivasi

Manusia sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima dan dihargai oleh orang lain. Dalam konteks ini yang dapat

---

<sup>27</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hh. 728-729

mempengaruhi motivasi karyawan dalam lingkungan sosial ialah hubungan dan pengelompokkan dengan orang lain secara informal, hubungan yang bersifat formal seperti struktur organisasi dan peraturan yang berkaitan dengan karyawan, tipe seorang pemimpin, dan organisasi karyawan.

### 3) Kebutuhan pribadi

Faktor pengaruh lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan tidaklah cukup. Maka, sampai batas tertentu karyawan dapat melakukan sesuatu setidaknya dalam unit sendiri. Khusus di dalam menimbulkan minat pribadi untuk mau bekerja secara optimal, ada beberapa prinsip berikut yang bisa diikuti yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberikan perhatian timbal balik.

## f. Teori Motivasi

Menurut Gibson, teori motivasi dibagi dalam dua kategori yaitu teori isi (*content theories*) dan teori proses (*process theories*).<sup>28</sup>

### 1) Teori isi (*Content theories*)

---

<sup>28</sup> James L. Gibson, et.al., *op.cit*, hh. 129 - 212

*Content theories focus on the factors within the person that energize, direct, sustain, and stop behavior.* Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara atau perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Teori ini antara lain:

a) Teori hirarki kebutuhan (*Need hierarchy theory*)

Abraham Harold Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan hirarki. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun kelima tingkatan tersebut adalah :

- i. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*) : *The need for food, drink, shelter, and relief from pain.* Yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
- ii. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan (*Safety and security needs*) : *The need for freedom from threat; that is, the security from threatening events or surroundings.* Yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman

kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

- iii. *Kebutuhan Sosial (Belongingness, social, and love needs) : The need for friendship, affiliation, interaction, and love.* Yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- iv. *Kebutuhan atas Penghargaan (Esteem needs) : The need for self-esteem and for respect from others.* Yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan status dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- v. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-actualization needs) : The need to fulfill oneself by maximizing the use of abilities, skills, and potential.* Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

b) Teori ERG (*ERG theory*)

Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan individu tersebut diatur dalam hirarki. Namun, Alderfer meninjau kembali teori Maslow dengan cara lain yaitu :

- i. Eksistensi (*Existence*) : *Needs satisfied by such factors as food, air, water, pay, and working conditions.*  
Kebutuhan dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, membayar, dan kondisi kerja.
- ii. Hubungan (*Relatedness*) : *Needs satisfied by meaningful social and interpersonal relationships.*  
Kebutuhan dipenuhi dengan hubungan sosial dan interpersonal yang bermakna.
- iii. Pertumbuhan (*Growth*) : *Needs satisfied by an individual making creative or productive contributions.*  
Kebutuhan dipenuhi oleh seorang individu membuat kontribusi kreatif atau produktif.

c) Teori dua faktor (*Two – factor theory*)

Psikolog dan konsultan manajemen Frederick Herzberg, mengembangkan dua faktor teori motivasi yaitu faktor pemuas (*Motivation factor/satisfier*) atau motivasi

intrinsik dan faktor kesehatan (*Hygienes/disatisfier*) atau motivasi ekstrinsik.

*First, there's a set of extrinsic conditions, the job context. They include pay, status, and working conditions.*

Pertama, yang termasuk dalam faktor ekstrinsik yaitu gaji, status, dan kondisi kerja. *Second, a set of intrinsic conditions, the job content, is also present. These conditions include feelings of achievement, increased responsibility, and recognition.* Kedua, yang termasuk dalam faktor intrinsik yaitu termasuk prestasi yang diraih, tanggung jawab meningkat, dan pengakuan dari orang lain.

d) Teori kebutuhan belajar (*Learned needs theory*)

David C. McClelland mengusulkan adanya tiga macam motif utama manusia dalam bekerja, yaitu : *The need for achievement, the need for affiliation, and the need for power.* Kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan daya/kekuasaan. McClelland menyatakan bahwa ketika kebutuhan yang kuat dalam diri seseorang, efeknya adalah untuk memotivasi dia untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke kepuasannya.

## 2) Teori proses (*Process Theories*)

*Process theories describe and analyze how behavior is energized, directed, sustained, and stopped by factors primarily external to the person.* Teori proses menggambarkan dan menganalisis bagaimana perilaku adalah energi, diarahkan, berkelanjutan, dan berhenti oleh faktor eksternal dari individu tersebut. Teori proses menjelaskan proses dimana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Teori proses antara lain:

### a) Teori Pengharapan (*Expectancy theory*)

*In Vroom view, most behaviors are under the voluntary control of the person and are consequently motivated.* Dalam pandangan Vroom, sebagian besar perilaku berada di bawah kontrol sukarela dari orang dan akibatnya termotivasi. Teori pengharapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting:

#### 1) Harapan (*Expentancy*)

Suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan merupakan propabilitas yang memiliki nilai berkisar nol yang berarti tidak ada kemungkinan hingga satu yang berarti kepastian.

## 2) Nilai (*Valence*)

Akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu tertentu.

## 3) Pertautan (*Instrumentality*)

Persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat ke dua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara  $-1$  yang menunjukkan persepsi bahwa tercapinya tingkat ke dua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu  $+1$  yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat ke dua.

## b) Teori Keadilan (*Equity theory*)

*Equity theory is that employees compare their efforts and rewards with those of others in similar work situations.* Teori ekuitas adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan mereka dengan orang lain di situasi kerja yang sama.

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- 1) Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari berbagai definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah suatu dorongan atau energi yang berasal dari dalam diri seseorang untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, dengan indikator: 1) kebutuhan individu 2) tanggung jawab kerja 3) usaha optimal 4) kemauan Keras.

### 3. Stres Kerja

#### a. Pengertian Stres

Kita sering mendengar bahwa stress merupakan akibat negatif dari kehidupan modern. Orang-orang merasa stres karena terlalu banyak pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, beban informasi yang terlalu berat atau karena mengikuti perkembangan zaman. Kejadian-kejadian tersebut menimbulkan distress, yakni derajat penyimpangan fisik, psikis dan perilaku dari fungsi yang sehat.

Slocum mengemukakan " *stress is the excitement, feeling of anxiety, and / or physical tension that occurs when the demands placed on an individual are thought to exceed the person's ability to cope*".<sup>29</sup> Stres adalah perasaan kecemasan atau ketegangan fisik yang terjadi ketika tuntutan atau stressor yang dirasakan individu melebihi batas kemampuannya untuk mengatasi masalah.

Robbins mendefinisikan stres yaitu "*Stress is the adverse reaction people have to excessive pressure placed on them from extraordinary demands, constraints, or opportunities*".<sup>30</sup> Stres

---

<sup>29</sup> John W. Slocum & Don Hellriegel, *op.cit*, h. 189

<sup>30</sup> Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management 11<sup>th</sup> Edition*, (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 161

adalah reaksi yang merugikan seseorang terhadap tekanan yang dialaminya atas tuntutan yang luar biasa, kendala, atau peluang.

Kreitner berpendapat bahwa *“Stress is usually defined in terms of a situation that creates excessive psychological or physiological demands on a person. Thus the situation, often referred to as the stressor, and the response together create the stress that an individual experiences”*.<sup>31</sup> Stres biasanya didefinisikan dalam hal situasi yang menciptakan tuntutan psikologis atau fisiologis yang berlebihan pada seseorang. Dengan demikian situasi, itu sering disebut sebagai stressor, dan respon bersama-sama menciptakan stres menjadi pengalaman pribadi.

Steven McShane et, al, mengemukakan bahwa *“stress is An individual’s adaptive response to a situation that is perceived as challenging or threatening to the person’s well being”*.<sup>32</sup> Stres adalah suatu respons adaptif individu terhadap situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesejahteraan dirinya.

Menurut Keith Davis yang dikutip dalam bukunya Badeni, *“Stress is a condition of strain on one’s emotions, thought*

---

<sup>31</sup> Robert Kreitner, Et. Al., *Organizational Behavior 3<sup>d</sup> Edition*, (New York: Mc Graw Hill, 2010), h. 100

<sup>32</sup> Steven McShane & Mary Ann V. G, *Organizational Behavior 4<sup>th</sup> Edition*, (New York: McGraw Hill, 2008), h. 198

*processes, and physical condition. When it is excessive, it can threaten one stability to cope with the environment*". Stres adalah kondisi ketegangan emosi pada diri seseorang yang berproses baik pada pikiran/mental maupun fisik. Apabila ini terjadi secara berlebihan maka akan mengancam kemampuannya dalam menghadapi lingkungannya.<sup>33</sup>

Definisi stres kerja yang dinyatakan oleh Selhye dalam bukunya Khairul Umam ialah sebagai berikut "*Work stress is an individual's response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioral reaction*".<sup>34</sup> Dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah respons seseorang terkait pekerjaan dilingkungan sekitarnya. Stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Beehr dan Newman yang dikutip dalam bukunya Luthans "*job stress is a condition arising from the interaction of people and their jobs and characterized by changes within people that force them to deviate*

---

<sup>33</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 62

<sup>34</sup> Khaerul umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), h. 211

*from their normal functioning*".<sup>35</sup> Stres kerja sebagai kondisi yang timbul dari interaksi seseorang dan pekerjaan mereka dan ditandai dengan perubahan dalam diri seseorang yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Menurut Cincinnati "*job stress can be defined as the harmful physical and emotional respises that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the works*".<sup>36</sup> Stres kerja dapat di definisikan sebagai respon fisik dan emosional yang berbahaya yang terjadi ketika kebutuhan dalam pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan kebutuhan karya.

Stranks mengemukakan "*work stress is a psychological state which can cause an individual to behave dysfunctionally at work and results from people's response to an imbalance between job demands and their abilities to cope*".<sup>37</sup> Stres kerja adalah keadaan psikologis yang dapat menyebabkan individu untuk berperilaku disfungsional di tempat kerja dan hasil dari respon seseorang terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan mereka dalam penyelesaiannya.

---

<sup>35</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior 12<sup>th</sup> Edition*, (New York: McGraw Hill, 2011), h. 279

<sup>36</sup> Haritoy Z, et, al, *Work Stress in the Context of Transition A Case of Education, Healt and Public Administration in Bulgaria*, (Budapest: International Labour Office, 2003), h. 2

<sup>37</sup> Jeremy Stranks, *Stress at Work Management and Prevention*, (UK: Elsevier Butterworth – Heineman, 2005), h. 13

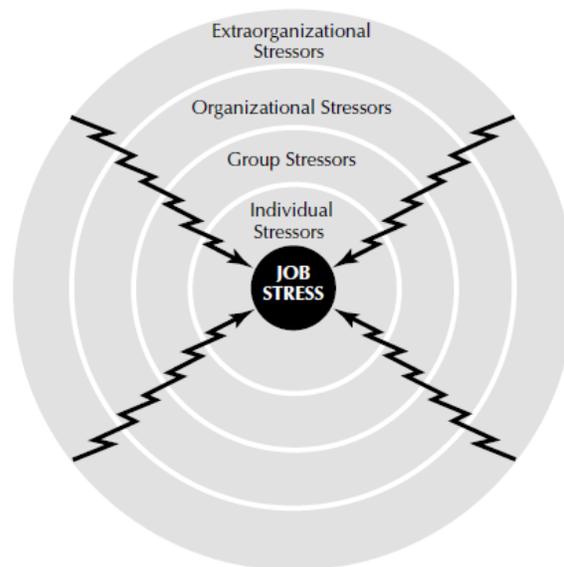
b. Sumber - Sumber Stres

Stresor adalah penyebab stres, yakni apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Terhadap banyak stressor dalam organisasi dan aktivitas hidup lainnya. Banyak ahli mengemukakan penyebab stres kerja itu sendiri. Luthans, menyebutkan bahwa penyebab stres (*stressor*) terdiri dari empat hal utama, yaitu:<sup>38</sup>

- 1) *Extra organizational stressor*, yang terdiri atas perubahan social/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, serta keadaan komunitas/tempat tinggal;
- 2) *Organizational stressors*, yang terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi;
- 3) *Group stressors*, yang terdiri atas kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan social, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergroup;
- 4) *Individual stressors*, yang terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, kontrol personal, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

---

<sup>38</sup> Fred Luthans, *op.cit*, hh. 280 - 284



Gambar 2.2 Categories of Stressors Affecting Occupational Stress

### c. Indikator Stres

Indikator-indikator dari stres kerja menurut Robbins terjemahan Benyamin Molan yaitu:<sup>39</sup>

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi

<sup>39</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa: Benyamin Molan*, (Jakarta: PT. Indeks, 2006), hh. 796 - 797

3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain
4. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya penjelasan mengenai jabatan, peran wewenang dan tanggung jawab
5. Kepemimpinan organisasi, beberapa pihak selaku pimpinan dalam gaya manajemen pada organisasi dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

d. Cara Mengelola Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kinerja karyawan akan tetapi apabila sudah melewati titik tersebut, keberadaan stres kerja justru akan memicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja atau performance. Oleh karena itu perlu dilakukan upaya-upaya pengelolaan terhadap stres kerja sehingga tidak berdampak pada kinerja karyawan.

Biasanya ada dua cara untuk mengelola stres di tempat kerja. Pertama, melibatkan diri dalam strategi manajemen stres.

Kedua, dengan jalan mengurangi stres, yaitu dengan mengurangi atau membatasi intervensi yang dapat dilakukan manajemen.<sup>40</sup>

- 1) Kenali apa yang mendorong stres
- 2) Ketahui apa yang kita pikirkan
- 3) Jalani relaksasi untuk diri
- 4) Gunakan manajemen waktu

e. Dampak Stres

Dalam bukunya Manahan Tampubolon, Arnold menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, performance, serta memengaruhi individu dalam pengambilan keputusan. Dampak atau akibat dari stres bias dilihat pada tiga aspek, yaitu:<sup>41</sup>

1) Fisik

Akibat stres pada fisik mudah dikenali. Ada sejumlah penyakit yang disinyalir karena orang tersebut mengalami stres yang cukup tinggi dan berkepanjangan, di antaranya adalah penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, sakit

---

<sup>40</sup> *Ibid*, h. 261

<sup>41</sup> *Ibid*, h. 91

kepala, gangguan tidur, tambah sakit jika sedang menderita sakit.

## 2) Psikis

Dampak stres pada aspek psikis bisa dikenali, di antaranya adalah ketidakpuasan kerja, depresi, keletihan, kemurungan dan kurang bersemangat.

## 3) Perilaku

Akibat stres bisa dikenali dari perilaku, yaitu kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam mengambil keputusan, tingkat absensi kerja tinggi, dan agresi di tempat kerja.

Mengacu pada definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah intensitas ketegangan fisik atau emosi yang di alami seseorang terkait tuntutan pekerjaan dilingkungan sekitarnya yang dapat mengancam kesejahteraan dirinya, dengan indikator: 1) tuntutan tugas 2) tuntutan peran 3) tuntutan antar pribadi 4) kesempatan pengembangan karir.

## 4. Hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja dengan kinerja

### a. Motivasi kerja dengan Kinerja

Motivasi kerja adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pekerja dalam satu waktu tertentu untuk memenuhi

kebutuhan-kebutuhannya. Motivasi kerja setiap orang sudah pasti berbeda, hal ini menyangkut kepada tingkat kebutuhan yang akan dicapai, jenis pekerjaan yang dilakukan, struktur dan perilaku organisasi, dan yang tidak kalah penting adalah tingkat perolehan insentif yang menjadi haknya. Motivasi kerja seringkali menggambarkan perilaku kuat atau lemahnya perilaku yang ditunjukkan, motivasi juga menggambarkan suatu perilaku yang terstruktur dan terencana dalam prosesnya.

Seringkali motivasi kerja memberikan dampak yang baik bagi organisasi apabila, motivasi kerja itu berjalan seiring dengan tujuan individu dan tujuan organisasi. Dalam pelaksanaan unjuk kerja, senantiasa motivasi kerja memberikan kontribusi yang relatif besar. Motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi juga. Motivasi kerja yang rendah akan menciptakan kerentanan dalam kinerja, baik individu ataupun kinerja organisasi.

Hal ini relevan dengan pandangan Vroom yang menjelaskan keterkaitan motivasi dengan kinerja yang dikutip dalam bukunya Michael Armstrong, "*The relationship between motivation and performance is even more complex. Vroom (5) formulated it as  $P = M \times A$  where  $P$  is performance,  $M$  is motivation and  $A$  is ability. Note that the relationship is*

*multiplicative – if the value of either M or A is zero, then there will be no performance. Performance depends on both motivation and ability*.<sup>42</sup> Hubungan antara motivasi dan kinerja bahkan lebih kompleks. Vroom (5) merumuskannya  $P = M \times A$  dimana P adalah kinerja, M adalah motivasi dan A adalah kemampuannya. Perhatikan bahwa hubungan adalah perkalian, jika nilai baik M atau A adalah nol, maka tidak akan ada kinerja. Kinerja tergantung pada keduanya yaitu motivasi dan kemampuan.

Abasilim Ugochukwu David dan Ubani Goodluck Eguzoikpe menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *“Reveals a significant relationship between motivation and employees’ job performance. This result indicates that motivation has the ability to improve employees’ job performance”*. Mengungkapkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki kemampuan untuk memperbaiki kinerja karyawan.<sup>43</sup>

Pendapat lainnya berasal dari Colquitt yang mengungkapkan *“Motivation has a strong positive effect on Job Performance. People who experience higher levels of motivation*

<sup>42</sup> Michael Armstrong, *op.cit*, h. 142

<sup>43</sup> Abasilim Ugochukwu David dan Ubani Goodluck Eguzoikpe, *“An Empirical Synthesis of Employees’ Perceived Relationship between Motivation and Job Performance in Nigeria”* diakses di <http://covenantuniversity.edu.ng/content/download/42338/287165/file/COVENANT.pdf> pada hari Jumat, 24 Februari pukul 14.02

*tend to have higher levels of Task Performance*". Motivasi memiliki efek positif yang kuat pada kinerja. Orang yang memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja tugas yang lebih tinggi pula.<sup>44</sup>

Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir mengungkapkan "*The analysis revealed that there was a positive relationship between teacher's motivation and job performance. As motivation increases, the level of performance also increases*". Analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja guru. Seiring meningkatnya motivasi, tingkat kinerja juga meningkat.<sup>45</sup>

Berdasarkan asumsi diatas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja. Dimana jika motivasi kerja seseorang tinggi maka kinerjanya pun akan meningkat atau baik. Karena orang yang memiliki motivasi kerja tinggi akan terdorong untuk terus menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga prestasi kerja atau kinerjanya meningkat.

---

<sup>44</sup> Jason A. Colquitt, *op.cit*, h. 148

<sup>45</sup> Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir, *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation*, diakses dari <http://64.17.184.140/wp-content/uploads/2013/02/V5I2-6.pdf> pada hari Senin, 6 Februari 2017 pukul 10.48 WIB.

b. Stres kerja dengan Kinerja

Stres merupakan suatu respon adaptif terhadap suatu situasi yang dirasakan menantang atau mengancam kesejahteraan individu, yang merupakan salah satu dampak dari kehidupan modern. Individu dapat merasakan stres karena terlalu banyak pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, beban informasi terlalu berat atau karena mengikuti perkembangan zaman. Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius membuat individu menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi yang menyebabkan individu bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu.

Hal ini relevan dengan pandangan Colquitt yang mengungkapkan "*Hindrance stressors have a weak negative relationship with job performance. People who experience higher levels of hindrance stressors tend to have lower levels of task performance*" Gangguan stres memiliki hubungan negatif lemah dengan kinerja. Orang yang mengalami gangguan stres pada tingkat yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja dengan tingkat rendah. Dapat disimpulkan bahwa stres memiliki hubungan

dengan kinerja, jika tingkat stres tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang rendah begitu pula sebaliknya.<sup>46</sup>

Selain itu Selhye dalam jurnal Indri Kemala Nasution mengatakan bahwa *eustress* (stres positif) bersifat menyenangkan dan merupakan pengalaman yang menyenangkan. Hanson juga mengemukakan *frase joy of stress* untuk mengungkapkan hal-hal yang bersifat positif yang timbul dari adanya stres. *Eustress* dapat meningkatkan kesiagaan mental, kewaspadaan, kognisi dan performansi individu. *Eustress* juga dapat meningkatkan motivasi individu untuk menciptakan atau meningkatkan sesuatu, misalnya menciptakan karya seni atau meningkatkan kinerja individu.<sup>47</sup>

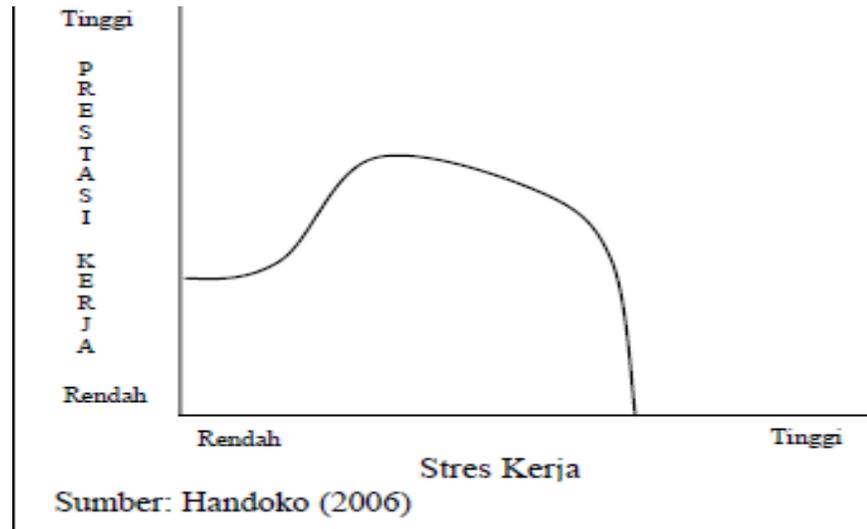
Pendapat lainnya yang berasal dari Handoko yang menyatakan, stres dapat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (*disfunctional*) atau merusak prestasi kerja (kinerja). Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Jason A. Colquitt, Et.Al., *op.cit*, h. 147

<sup>47</sup> Indri Kemala Nasution, *Stres Pada Remaja*, diakses dari [http://library.usu.ac.id/download/fk/132316815\(1\).pdf](http://library.usu.ac.id/download/fk/132316815(1).pdf) pada Senen, 31 Juli 2017 pukul 19.33

<sup>48</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Liberty, 2006), h. 201

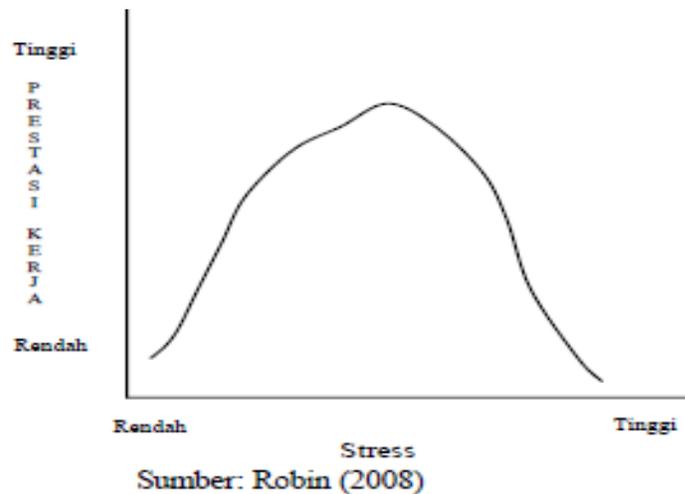


Gambar 2.3 Model Hubungan Stres dengan Kinerja

Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi kerja (kinerja) cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, kinerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Dengan kata lain stres adalah suatu rangsangan sehat untuk mendorong para karyawan agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaan. Bila stres telah mencapai “puncak”, yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian, maka stres tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan kinerja. Akhirnya, bila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun, karena stres

mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur. Akibat paling ekstrim, adalah kinerja menjadi nol, karena karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi, putus asa, keluar atau “melarikan diri” dari pekerjaan, dan mungkin diberhentikan.

Hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan juga dijelaskan oleh Robin menyatakan bahwa banyak riset telah menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling meluas yang dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U terbalik seperti terlihat dalam gambar dibawah ini: <sup>49</sup>



<sup>49</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi Kesepuluh, (Jakarta: Indeks, 2008), h. 801

Gambar 2.4 Hubungan U terbalik antara stres kerja dan kinerja

Lebih lanjut dijelaskan oleh Robin logika U terbalik adalah bahwa stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuan bereaksi. Pada saat itulah individu biasanya akan mampu melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Sehingga ada peningkatan kinerja. Tetapi kalau banyak stres akibat tuntutan yang tidak dapat dicapai atau menjadi kendala pada seseorang, itu yang mengakibatkan kinerja menurun. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu, dan terhadap perubahan intensitas stres. Artinya, stres dapat berpengaruh positif tetapi stres tingkat sedang sekalipun dapat mempunyai pengaruh yang negatif pada kinerja jangka panjang karena intensitas stres yang berkelanjutan itu meruntuhkan individu itu dan melemahkan sumber daya energinya.

Selain itu Gibson menjelaskan keterkaitan antara stres kerja dengan kinerja *“a decline in job performance due to stress is clearly an individual outcome. It is the individual’s performance that is being affected. Just as clearly, however, the organization experiences important consequences from employees’ stress-*

*related performance decrement*".<sup>50</sup> Penurunan kinerja karena stres jelas hasil individu. Ini adalah kinerja individu yang sedang terpengaruh. Sudah jelas, akan tetapi, organisasi mengalami konsekuensi penting dari penurunan kinerja yang berhubungan dengan stres karyawan.

Joseph mengemukakan "*Distress happens when a person does not choose the right behavior to manage the stress response, is predisposed to distress, becomes overwhelmed by the stressor, or has not built resilience to common stressors. The results of distress are the effects usually associated with the word stress. The behavioral results include high levels of smoking, drug use, appetite disorders, proneness to accidents, violence, and decreased job performance.*"<sup>51</sup>

Kesulitan terjadi ketika seseorang tidak dapat berperilaku yang tepat untuk mengelola respon stres, cenderung mengalami tekanan, menjadi terbebani oleh sumber stres, atau belum dibangun ketahanan terhadap stres umum. Hasil distress adalah efek biasanya berhubungan dengan kata stres. Kebiasaan itu meliputi tingginya tingkat merokok, penggunaan narkoba, nafsu

---

<sup>50</sup> James L. Gibson Et. Al., *op.cit*, h. 203

<sup>51</sup> Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations 4th edition*, (New York: Routledge, 2011), h. 399

makan terganggu, rawan kecelakaan, kekerasan, dan penurunan kinerja.

Berdasarkan asumsi diatas dapat diduga bahwa ada hubungan negatif antara stres kerja dengan kinerja. Dimana orang yang mengalami stres dalam tingkat yang tinggi maka kinerja orang tersebut akan menurun. Begitu pula bagi orang yang mengalami stres dalam tingkat sedang juga akan menurunkan performanya dalam bekerja jika stres tersebut dibiarkan berkepanjangan tanpa solusi.

c. Motivasi kerja dan Stres kerja dengan Kinerja

Penelitian di Kota Samarinda oleh Falah Yunus, "Hubungan Antara Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Smk Negeri Di Kota Samarinda", Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara stres kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Dapat dikatakan bahwa guru stres dan semakin tinggi motivasi kerja maka akan diikuti dengan semakin meningkat kinerja guru. Forecasting (ramalan) mengenai kinerja guru yang dikaitkan dengan stres kerja dan motivasi kerja. Ini menunjukkan

kinerja guru akan naik, bila stres kerja dikurangi dan motivasi kerja ditingkatkan.<sup>52</sup>

Selain itu Stefan Geurts mengungkapkan “*Job motivation and stress can be related to satisfaction and performance of employees. For managerial decision making both relations are important*”. Motivasi dan stres kerja dapat dihubungkan dengan kepuasan dan kinerja karyawan. Untuk pengambilan keputusan manajerial kedua hubungan itu penting.<sup>53</sup>

Sedangkan menurut Handoko faktor-faktor yang mempengaruhinya Kinerja adalah: Motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain kerja, aspek ekonomi. Faktor tersebut yang memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja.<sup>54</sup>

Gibson mengungkapkan “*The effects of stress are many and varied. Some effects, of course, are positive, such as self-motivation and stimulation to satisfy individual goals and objectives*”.<sup>55</sup> Efek stres yang banyak dan beragam. Beberapa efek, tentu saja, adalah positif, seperti motivasi diri dan stimulasi

---

<sup>52</sup> Falah Yunus, Hubungan Antara Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Smk Negeri Di Kota Samarinda, diakses di [https://falahu.files.wordpress.com/2014/10/stres\\_motivasi\\_kinerja.pdf](https://falahu.files.wordpress.com/2014/10/stres_motivasi_kinerja.pdf) pada hari Jumat, 24 Februari 2017 pukul 13.35 WIB.

<sup>53</sup> Stefan Geurts, *Job Motivation and Stress Factors*, (Tilburg: Tilburg University, 2008), h. 25

<sup>54</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 98

<sup>55</sup> James L. Gibson, *op.cit*, h. 202

untuk memenuhi tujuan dan sasaran individu. Tingkat stres yang tinggi akan berpengaruh pada penurunan kinerja, seseorang yang mengalami stres akan terdorong untuk meningkatkan produktivitas dirinya sehingga prestasi kerja (kinerja) pun meningkat.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Menurut Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir mahasiswa City University of Science and Information Technology, Malaysia dalam penelitiannya yang berjudul *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation*, mengemukakan:

*"The results show that there was a significant Variance of teacher's motivation to assess the job performance which was  $F= 74.738$  and  $p= 0.000$ . On the basis of analysis, it was found that 38.8% variance in performance is being accounted by motivation ( $\beta=0.623$ ,  $p=0.000$ , and  $r^2 =0.388$ ). In this situation, there was a possibility of other percentage residual which was about 61.2% contributed by other factors that were not measured in this study. Based on the results of regression analysis, it can be said that if the motivation is increased by 1 unit then teacher's job performance would change by 0.623".<sup>56</sup>*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Variance signifikan motivasi guru untuk menilai kinerja/prestasi kerja yang  $F = 74,738$  dan  $p = 0,000$ . Atas dasar analisis, ditemukan bahwa 38,8% varians dalam kinerja sedang diperhitungkan oleh motivasi ( $\beta = 0,623$ ,  $p = 0,000$ , dan  $r^2 = 0,388$ ). Dalam situasi ini, ada kemungkinan persentase sisa lainnya yang

---

<sup>56</sup> Atiya Inayatullah dan Palwasha Jehangir, *Loc.cit*

sekitar 61,2% disumbangkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat dikatakan bahwa jika motivasi meningkat dengan 1 unit maka kinerja/prestasi kerja guru akan berubah dengan 0,623.

Hasil penelitian yang dilakukan di Kota Samarinda oleh Falah Yunus yang berjudul “Hubungan Antara Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Guru Smk Negeri Di Kota Samarinda” ialah:

Temuan ini menyimpulkan terbuktinya hipotesis yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara rendahnya stres kerja dengan kinerja guru. Berarti makin kurang stres yang menimpa guru maka akan membuat guru meningkat dalam melaksanakan pekerjaan dan Temuan ini menyimpulkan terbuktinya hipotesis yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Berarti makin tinggi guru bermotivasi dalam bekerja akan membuat guru meningkat pula dalam melaksanakan pekerjaan. Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara stres kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Dapat dikatakan bahwa guru stres dan semakin tinggi motivasi kerja maka akan diikuti dengan semakin meningkat kinerja guru. Hasil penelitian adalah : 1) terdapat hubungan positif antara rendahnya stres kerja dengan kinerja guru. Uji hipotesis secara komputasi menunjukkan Koefisien Korelasi ( $r_{x1y}$ ) sebesar 0,064 dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ), artinya ada hubungan positif antara rendahnya stres kerja dengan kinerja guru. 2) terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Uji hipotesis secara komputasi diperoleh Koefisien Korelasi ( $r_{x2y}$ ) sebesar 0,323. 3) terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara rendahnya stres kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Dapat dikatakan bahwa semakin guru tidak mengalami stres dan semakin meningkat motivasi kerjanya maka akan diikuti dengan semakin meningkat kinerja guru. Uji hipotesis secara komputasi diperoleh harga koefisien korelasi sebesar  $R = 0,324$ . Uji keberartian koefisien korelasi ganda dengan menggunakan Uji F diperoleh sebesar  $F_{hitung} = 5,703$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ), besarnya

koefisien determinasi adalah  $R^2=0,105$ . Ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif kedua variabel bebas terhadap variabel tergantung adalah 10,5%.<sup>57</sup>

Menurut Hasil penelitian Mita Desy Yani dan Endang Dwiyanti, mahasiswa Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, dengan penelitiannya yang berjudul “Hubungan Kompensasi Finansial Dan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pt. Dok Dan Perkapalan Surabaya (Persero)” menunjukkan bahwa:

“sebagian besar karyawan yang mengalami stres kerja sedang menghasilkan kinerja yang baik yaitu sebanyak 22 orang (55%). Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan menggunakan korelasi Spearman diperoleh hasil bahwa tingkat hubungan kedua variabel termasuk dalam tingkat hubungan sedang dengan nilai Correlation Coefficient sebesar 0,445. Hal tersebut dapat disebabkan karyawan merasa tidak ada tantangan kerja jika tidak adanya stres kerja sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menurun. Sebaliknya juga akan demikian, karena dengan adanya stres maka karyawan mendapatkan dorongan untuk mengerahkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan sebaik mungkin. Stres kerja akan mencapai titik stabil sesuai dengan kemampuan dan keterampilan seorang karyawan jika mendapatkan dorongan positif dari diri karyawan itu sendiri untuk menyelesaikan tantangan pekerjaan dari perusahaan. Hal ini relevan dengan yang dikatakan oleh Atkinson dkk (1990), mengungkapkan stres dikatakan positif jika stres tersebut merupakan suatu peluang dan dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan usahanya dalam memperoleh hasil kerja yang maksimal dan stres mengakibatkan timbulnya konsekuensi penurunan atau peningkatan usaha baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sehingga dalam mengendalikan stres kerja,

---

<sup>57</sup> Falah Yunus, *Loc.cit*

perusahaan wajib mengawalinya dengan mencari penyebab stres kerja”.<sup>58</sup>

Hasil penelitian dari Masood Asim yang berjudul *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan* ialah:

“*In the education sector motivation play positive results in the performance as well motivation increase as well as employee performance is increase. Our results also show the positive relationship*”. “*With the light of the results motivation factor is the one of them impact positively on the performance*”.<sup>59</sup>

Dalam motivasi sektor pendidikan hasil positif dalam kinerja dimana motivasi meningkat dengan baik, kinerja karyawannya pun akan meningkat dengan baik. Hasil kami juga menunjukkan hubungan positif. Dengan terang faktor hasil motivasi adalah salah satu dari mereka berdampak positif pada kinerja.

Menurut Qadoos Zafar, dkk, mahasiswa asal Pakistan dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan*, mengemukakan,

“*Table 3 indicates that  $R=.515$  shows 51.5% variation in job stress and employee performance. R Square is the coefficient of*

---

<sup>58</sup> Mita Desy Yani dan Endang Dwiyaniti, *Hubungan Kompensasi Finansial Dan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pt. Dok Dan Perkapalan Surabaya (Persero)*, diakses dari <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/IJOSH/article/download/4184/2828> pada Senen, 31 Juli 2017 pada pukul 20.09

<sup>59</sup> Masood Asim, *Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan*, diakses di [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43122346/ijsrp-p21120.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486360599&Signature=ihdPb2QxtrCZoOxtWLJSIRwpRQ%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3DImpact\\_of\\_Motivation\\_on\\_Employee\\_Perform.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43122346/ijsrp-p21120.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1486360599&Signature=ihdPb2QxtrCZoOxtWLJSIRwpRQ%3D&response-content-disposition=attachment%3B%20filename%3DImpact_of_Motivation_on_Employee_Perform.pdf) pada Senen, 6 Februari 2017 pukul 11.01

*determination which shows that 26.5% total variation with its linear relationship of job stress and employee performance". There is a relationship exist between Job stress and Employees Performance.<sup>60</sup>*

Tabel 3 menunjukkan bahwa  $R = .515$  menunjukkan variasi 51,5% dalam stres kerja dan kinerja karyawan. R Square adalah koefisiennya Penentuan yang menunjukkan bahwa 26,5% variasi total dengan Hubungan linier antara stres kerja dan kinerja karyawan, maka terdapat hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan.

Menurut Abasilim Ugochukwu David dan Ubani Goodluck Eguzoikpe pada penelitiannya yang berjudul "*An Empirical Synthesis of Employees' Perceived Relationship between Motivation and Job Performance in Nigeria*" mengungkapkan:

*"The Result of Hypothesis 1 as displayed in Table 2 below reveals a significant relationship between motivation and employees' job performance. The calculated r value of 0.14 was greater than its corresponding critical value of 0.139 at the 0.05 level of significance. Therefore, the null hypothesis one is rejected. This implies that motivation has a significant positive relationship with employees' job performance. This result indicates that motivation has the ability to improve employees' job performance in Abia State Civil Service"*<sup>61</sup>

Hasil Hipotesis 1 ditampilkan pada tabel 2 di bawah ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan. Nilai r hitung dari 0,14 lebih besar dari Nilai tabel yang

---

<sup>60</sup> Qadoos Zafar, et. al, *The Influence of Job Stress on Employees Performance in Pakistan*, diakses di <http://files.aiscience.org/journal/article/pdf/70330038.pdf> pada Jumat, 12 Mei 2017 pukul 09.00

<sup>61</sup> Abasilim Ugochukwu David dan Ubani Goodluck Eguzoikpe, *Loc.cit*

sesuai dari 0,139 pada tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu hipotesis pertama H<sub>0</sub> adalah ditolak. Ini menyiratkan motivasi itu memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi Memiliki kemampuan untuk memperbaiki kinerja pekerjaan karyawan di Abia layanan sipil Negara.

### **C. Kerangka Berfikir**

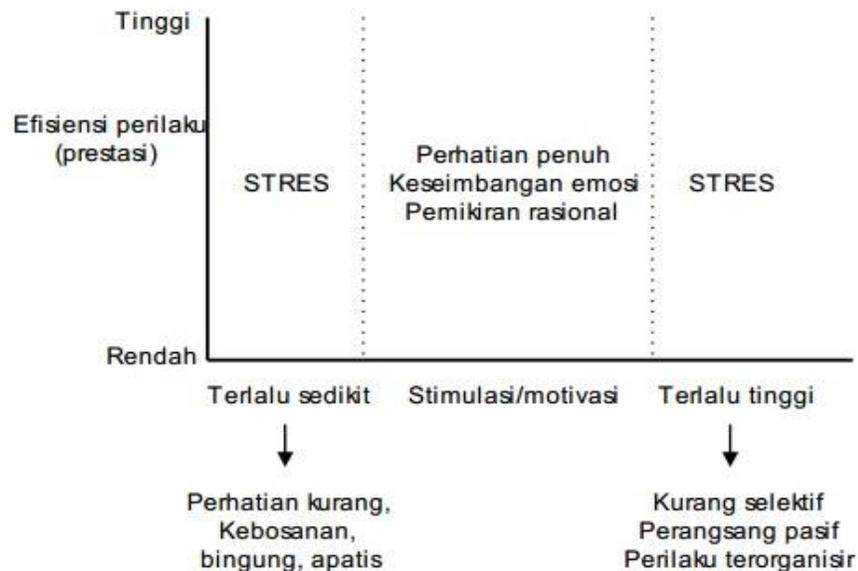
Kualitas pendidikan di Indonesia harus selalu ditingkatkan dalam rangka menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas seperti yang terkandung dalam tujuan pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan tentunya harus didukung dengan adanya kualitas tenaga mengajar. Kualitas tenaga kependidikan juga merupakan sumber daya yang ada dalam lembaga kependidikan. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Seorang guru harus dapat menyesuaikan diri dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat, karena guru harus menjalankan fungsinya secara profesional.

Motivasi merupakan faktor penggerak yang mengubah tingkah laku manusia. Guru yang memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya tentu akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang sebaik mungkin secara efektif dan efisien, sehingga tujuan awal guru yang telah direncanakan

dapat dilaksanakan dengan baik. Motivasi dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang, ini disebabkan sebagian besar waktu guru digunakan untuk bekerja.

Ketika ada motivasi kerja yang terbangun dalam diri guru untuk meningkatkan kinerja, dilain sisi ada pula guru yang merasa tertekan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, maka dapat menimbulkan stres kerja pada diri guru. Stres kerja merupakan salah satu faktor penentu kinerja seseorang. Oleh karenanya, stres kerja tidak boleh diabaikan begitu saja. Justru harus ada penanganan khusus agar tidak berdampak buruk pada organisasi.

Motivasi dan stres merupakan faktor yang bertolak belakang efeknya. Jika motivasi kerja seseorang meningkat maka kinerjanya juga akan meningkat. Berbanding terbalik dengan stres kerja, jika seseorang memiliki stres kerja yang tinggi maka kinerja seseorang akan menurun. Kedua faktor ini memang saling berhubungan dengan kinerja. Kinerja seseorang sangatlah penting karena akan menentukan kinerja kelompok dan akan berdampak pada keberhasilan organisasi. Secara sederhana, kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



**Gambar 2.5 Kerangka Berfikir Hubungan Motivasi Kerja dan Stres Kerja dengan Kinerja Guru<sup>62</sup>**

Dari gambar di atas, tampak jelas bahwa stres yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menyebabkan tingkat prestasi (kinerja) yang rendah (tidak optimum). Bagi seorang kepala sekolah, faktor yang menjadi penyebab stres pada guru harus diperhatikan, apakah tingkat stres yang dialami masih dalam keadaan wajar. Stres yang berlebihan akan menyebabkan guru tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya, sebaliknya stres yang terlalu rendah menyebabkan guru tersebut tidak bermotivasi untuk berprestasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan stres saling bertolak belakang dampaknya.

<sup>62</sup> Suprihanto, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2003), h. 64

#### **D. Hipotesis Hasil Penelitian**

Berdasarkan deksripsi konseptual dan kerangka teoritik yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan tiga hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Duren Sawit
- b. Terdapat hubungan antara Stres Kerja dengan Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Duren Sawit
- c. Terdapat hubungan antara Motivasi Kerja dan Stres Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Duren Sawit