

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan stres kerja, *reward* (penghargaan), dan kinerja pegawai beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut dengan stres kerja, *reward* (penghargaan), dan kinerja pegawai.

2.1.1 Stres Kerja

Pada umumnya stres kerja merupakan perasaan tertekan seseorang dalam menghadapi pekerjaannya. Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda sehingga jika seseorang tidak bisa menyesuaikan diri terhadap tugas yang di berikan oleh organisasi atau perusahaan maka ia akan merasa tertekan dalam melakukan pekerjaannya dan akan menimbulkan stres kerja.

2.1.1.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Hani (2014:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Menurut Hadi dan Hanurawan (2018:55) stres kerja adalah reaksi fisik dan psikologis terhadap peristiwa yang di persepsi oleh karyawan atau pekerja sebagai sesuatu yang mengancam dirinya dalam konteks pekerjaan atau jabatan.

Menurut Mangkunegara (2017:157) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut Siagian (2019:300) stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran serta kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak bisa diatasi dengan baik biasanya dapat berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan kondisi yang melebihi batas kemampuan seorang pegawai yang timbul akibat adanya tekanan dari pekerjaan yang dapat mempengaruhi emosi dan proses berpikir.

2.1.1.2 Penyebab Timbulnya Stres Kerja

Penyebab stress menurut Hani (2014:201) ada dua kategori yaitu:

1. *On the Job*

Diantara kondisi-kondisi penyebab stres *on the job* adalah:

a. Beban kerja yang berlebihan

Kelebihan beban kerja terdiri dari dua jenis yaitu kualitatif dan kuantitatif. Kelebihan beban kerja kualitatif muncul ketika seseorang kurang memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan yang tidak ditetapkan atau standard kerja yang ditetapkan terlalu tinggi.

b. Tekanan dan desakan waktu

Tekanan dan desakan waktu memiliki konsekuensi serius bagi perusahaan maupun pegawai. konsekuensi terhadap manusia seperti konsekuensinya meliputi pengurangan kualitas dan kuantitas kinerja pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keluhan-keluhan pada pegawai.

c. Kualitas supervisi yang jelek

Pada dasarnya supervise bertugas mengawasi kinerja pegawai tingkat bawah dalam suatu perusahaan apabila supervise jelek, dapat mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan karena supervisi tersebut tidak dapat mengerahkan dan mengendalikan para pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Iklim politis yang tidak aman

Tingkat perilaku konflik yang tinggi dalam organisasi dapat menjadi sumber stres. Hubungan yang buruk mungkin mencakup rasa saling percaya yang rendah, kurangnya rasa saling mendukung, dan kurangnya minat dalam mendengarkan dan berhadapan dengan masalah yang dihadapi.

e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

Sebagian besar orang ingin mengetahui seberapa baik mereka melakukan pekerjaan dan bagaimana manajemen memandang pekerjaan mereka akan tetapi seringkali informasi mengenai evaluasi pekerjaan tersebut diberikan dengan cara yang terbatas atau bersifat otoriter. Sehingga hal ini dapat menjadi stressor.

f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab

Ketika seseorang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, akan tetapi pengambilan keputusan tersebut bukanlah bagian dari wewenangnya. Hal ini akan menimbulkan ketidakjelasan peran dan menimbulkan ketidakpuasan kerja.

g. Kemerduan Peranan

Kemerduan peranan dalam suatu pekerjaan menyebabkan ketidakjelasan peran dari masing-masing karyawan, selain itu menyebabkan terjadinya tidak meratanya tugas, hal ini dapat menjadikan bertambahnya beban kerja.

h. Frustrasi

Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendalikan dari seseorang, bertindak aneh yang dapat membahayakan dirinya atau orang lain, frustrasi timbul akibat tidak tercapainya tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus bisa menyediakan jalan bagi karyawan dalam mencapai tujuan mereka.

i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Konflik yang terjadi baik antar pribadi ataupun antar kelompok dapat menimbulkan terjadinya kesenjangan antar karyawan dalam mencapai tujuan mereka.

j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

Nilai yang dianut seseorang mempengaruhi tingkah lakunya sebab apapun yang dilakukannya berpedoman pada nilai-nilai yang dianutnya, dalam organisasi nilai yang dianut oleh seorang karyawan akan mempengaruhi tingkah lakunya apabila nilai-nilai yang dianut organisasi bertolak belakang dengan yang dianutnya, hal ini akan menjadikan kesenjangan yang dapat menimbulkan stres pada diri pegawai, oleh karena itu perlu adanya pemahaman yang saling menguntungkan antara nilai yang dianut organisasi dan pegawai.

k. Berbagai bentuk perubahan

Proses perubahan budaya organisasi bila dipicu oleh krisis tertentu yang mempertanyakan kemampuan pemimpin yang mengatasinya. Sehingga kemampuan pemimpin dapat menentukan kondisi pegawai. Pemimpin yang otokratis dan keras akan menciptakan stres kerja yang tinggi.

2. *Off the Job*

Sedangkan kondisi-kondisi penyebab stres *of the job* (dari luar) antara lain:

a. Kekuartiran Finansial

Kondisi finansial yang kurang sehat dapat mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang, juga pada keluarganya dan orang lain. Dengan kondisi finansial yang tidak sehat dapat menimbulkan hutang, kebangkrutan usaha dan sebagainya.

b. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak

Permasalahan yang dihadapi dalam keluarga, misalnya tidak punya anak, terlalu banyak anak, kenakalan anak, biaya pendidikan anak, dll.

c. Masalah-masalah fisik

Keadaan fisik seseorang akan terus mengalami perkembangan, dari mulai remaja, dewasa dan masa usia lanjut tiap-tiap perkembangan pasti memiliki kekurangan dan keterbatasan.

d. Masalah-masalah perkawinan

Ketidakharmisan keluarga seperti: pertengkaran, perpisahan, perceraian, kematian pasangan sebagian masalah yang dapat menimbulkan stres pada karyawan.

- e. Perubahan-perubahan yang terjadi pada tempat tinggal

Kondisi lingkungan hidup yang buruk besar pengaruhnya terhadap seseorang seperti pindah tempat tinggal, pengangguran, keamanan dan sebagainya.

- f. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara

Kehilangan sanak saudara dapat berpengaruh terhadap kondisi jiwa. Oleh karena itu kematian sanak saudara menjadi stressor.

2.1.1.3 Pendekatan Stres Kerja

Menurut Jimmy (2014: 651) ada dua pendekatan. Yaitu pendekatan individu dan pendekatan perusahaan.

1. Pendekatan Individu

Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keimanan, melakukan meditasi, dan pernapasan, melakukan relaksasi, dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga, dan menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

2. Pendekatan Perusahaan

Pendekatan perusahaan dilakukan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, menyediakan sarana olahraga, melakukan analisis dan kejelasan tugas, meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, melakukan restrukturisasi tugas, dan menerapkan konsep manajemen berdasarkan saran.

2.1.1.4 Cara Mengatasi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:158) ada tiga pola dalam mengatasi yaitu:

1. Pola Sehat

Yaitu pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola Harmonis

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

3. Pola Patologis

Yaitu pola menghadapi stres dengan berdampak pada berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan

mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

2.1.1.5 Indikator Stres Kerja

Ada beberapa hal yang menjadi indikator stres kerja. Menurut Suprihanto dalam Sunyoto (2013) indikator dari stres kerja adalah sebagai berikut:

1. Penyebab Fisik

Suatu kondisi yang dialami oleh pegawai yang menjadi penyebab sumber stres yang dirasakan.

2. Beban Kerja

Pemberian beban kerja dengan tuntutan tingkat keahlian, kecepatan dalam bekerja dan volume kerja perlu berjalan selaras. Apabila tidak selaras maka menjadi penyebab stres kerja.

3. Sifat Pekerjaan

- a. Situasi Baru: merupakan kondisi dimana seseorang berada dalam situasi yang belum dikenali dan dipahami sehingga dapat menimbulkan stres kerja.
- b. Ancaman: kondisi yang membuat seseorang merasa tidak nyaman karena adanya tingkat kontrol yang terlalu ketat, misalnya kontrol dari atasan yang terlalu ketat.
- c. Percepatan: kondisi dimana seseorang tidak memiliki kemampuan untuk memacu kinerjanya.
- d. Ambiguitas: kondisi dimana kurangnya kejelasan mengenai apa yang menjadi tanggungjawab seseorang dalam bekerja. Kondisi ini akan

menyebabkan pekerja kebingungan dan ragu dalam melaksanakan tugasnya.

- e. Umpan balik: keseimbangan atas apa yang telah dilakukan/dikerjakan dengan yang hasil yang diterima. Apabila umpan balik yang diharapkan tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat menyebabkan stres kerja.

4. Kebebasan

Kebebasan juga dapat menjadi penyebab stres ketika seseorang mempersepsikan kebebasan sebagai sesuatu yang tidak jelas dan tidak pasti. Ketika dalam kondisi tersebut maka seseorang akan kesulitan dalam bertindak.

5. Kesulitan

Kondisi sulit dapat menjadi penyebab stres karena seseorang merasa memiliki kemampuan yang kurang dalam menghadapi situasi tersebut. Jika kesulitan dipersepsikan sebagai beban akan berpengaruh pada pencapaian prestasi seseorang.

2.1.2 *Reward* (Penghargaan)

Reward dalam suatu perusahaan atau organisasi sangatlah penting karena dengan adanya *reward* yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pegawai maka akan menjadi sebuah dorongan bagi mereka untuk melakukan tugasnya dengan baik. Maka dari itu pemberian *reward* di dalam perusahaan atau organisasi harus diperhatikan agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

2.1.2.1 Pengertian *Reward* (Penghargaan)

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:157) penghargaan terdiri atas semua komponen organisasi, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi. Tujuan dari penghargaan sendiri yaitu untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas.

Menurut Nugroho (2006:3) *reward* adalah ganjaran, hadiah, imbalan agar seseorang terdorong untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya.

Menurut Kadarisman (2012: 122) reward adalah semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima pegawai karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah imbalan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Pemberian sistem *reward* bertujuan untuk membangkitkan motivasi pegawai agar bekerja dengan lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Moorhead dan Griffin (2013:159) menyebutkan jenis-jenis penghargaan yang diterapkan organisasi yaitu:

1. Bayaran dasar (upah atau gaji). Penghargaan yang paling penting dalam bekerja adalah bayaran yang di terima pegawai. Bayaran yang diterima pegawai menyimbolkan nilai seorang pegawai. Sistem pembayaran yang direncanakan dan dikelola dengan efektif dapat meningkatkan motivasi kerja.

2. Sistem insentif, yaitu kompensasi tambahan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan untuk jenis-jenis kinerja tertentu.
3. Kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung dikenal sebagai tunjangan pegawai. Tunjangan yang disediakan oleh perusahaan mencakup:
 - a. Pembayaran untuk waktu di luar jam kerja, yaitu makan siang, liburan, lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil.
 - b. Kontribusi jaminan sosial. Pemberi kerja mengontribusi separuh uang yang dibayarkan ke jaminan sosial untuk tenaga kerja dan pegawai membayar separuhnya lagi.
 - c. Kompensasi pengangguran. Kompensasi pengangguran merupakan dana untuk pegawai yang telah kehilangan pekerjaan atau diberhentikan dari perusahaan.
 - d. Tunjangan cacat, yaitu pemberi kerja mengontribusikan dana untuk membantu pekerja yang tidak dapat bekerja akibat mengalami kecelakaan pada saat bekerja.
 - e. Program asuransi jiwa dan kesehatan.
 - f. Rencana pensiun atau berhenti kerja. Perusahaan menawarkan rencana untuk memberikan penghasilan tambahan kepada pegawai setelah mereka berhenti bekerja.
4. Hadiah

Reward tidak hanya sebatas pada pemberian insentif dari perusahaan, namun *reward* juga dapat berasal dari dalam diri seseorang. Menurut Nawawi

(2005:319) *Reward* merupakan usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja

Bentuk dan kriteria pemberian *reward* di berbagai organisasi/perusahaan berbeda-beda. Pengaturannya tergantung pada situasi dan kondisi keuangan perusahaan maupun misi pengusaha dalam mengelola perusahaan tetapi yang berlaku umum tentang kriteria pemberian *reward* adalah berdasarkan:

- a. Posisi jabatan
- b. Masa kerja
- c. Mencapai target tertentu

2.1.2.2 Pemberian *Reward*

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:181) pemberian *reward* kepada pegawai dapat dibedakan ke dalam dua bentuk, yaitu:

1. Bentuk Finansial, yaitu pemberian *reward* yang diberikan dalam bentuk gaji, bonus, komisi, bagi hasil, dan pemberian tunjangan, seperti Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan subsidi pendidikan dan tunjangan bayaran suplemen (tunjangan liburan, tunjangan uang sakit, tunjangan uang pesangon).
2. Non Finansial, yaitu pemberian *reward* yang diberikan dalam bentuk jaminan asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi perawatan, pengobatan dan ketidakmampuan, jaminan hari tua seperti jaminan sosial dan program pensiun, pelayanan pegawai pemberian *reward* yang diberikan dalam pelayanan pribadi, pelayanan fasilitas, perawatan anak, pelayanan transformasi pegawai, pelayanan makanan, pelayanan pendidikan dan fasilitas

eksekutif/kerja, pemberian penghargaan, perlakuan wajar, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan serta gaya manajemen yang suportif.

Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk memotivasi kinerja pegawai. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan 3 dimensi berikut:

- a. Kesamaan Internal, berdasarkan harga dari apa yang diberikan pegawai bagi perusahaan.
- b. Kesamaan Eksternal, disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
- c. Kesamaan Individual, pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

2.1.2.3 Indikator *Reward*

Menurut Mahmudi dalam Mora et al (2019: 96) indikator utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

1. Insentif

Insentif merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai dalam hal ini meliputi tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). Reward terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk pemberian insentif atau pemberian saham kepada pegawai.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi

kerja, misalnya: Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya.

4. Penghargaan Psikologis

Penghargaan psikologis sangat penting nilainya bagi pegawai meskipun sulit diukur. Psikologi yang baik dapat menciptakan semangat dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, penghargaan psikologis meliputi pemberian kepercayaan, pengakuan, dan pujian.

2.1.2.4 Fungsi dan Tujuan Reward

Menurut Handoko dalam Mora et al (2019: 95) terdapat beberapa fungsi *reward* adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.

3. Bersifat universal.

Adapun tujuan *reward* menurut Manullang dalam Mora et al (2019: 95) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan pegawai yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para pegawai tetap berprestasi.

Dengan adanya pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan.

2.1.3 Kinerja

Kinerja adalah perilaku nyata yang dihasilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam suatu organisasi. Untuk mendapatkan kinerja yang baik setiap organisasi harus mampu memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Sulaksono (2015:91) kinerja merupakan perbandingan hasil yang diraih dan peran serta pegawai per satuan waktu, umumnya per jam. Kinerja juga diartikan selaku ungkapan seperti output, efisiensi dan efektivitas yang berhubungan dengan produktivitas.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fattah dalam (Vera Subchanifa et al, 2020) kinerja merupakan catatan hasil yang diperoleh dari pekerjaan pegawai pada kurun waktu yang sudah ditetapkan.

Menurut Fahmi dalam (Sapitri & Dudija, 2020) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Dari berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya, maka apabila kinerja pegawai dikatakan optimal hal tersebut akan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 109) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya:

1. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja pegawai.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting, karena hampir 80% pegawai *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperature udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja pegawai.

3. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Pegawai akan merasa kebingungan jika perusahaan atau organisasi memberikan banyak tugas tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan timeline yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada maka *deadline* pekerjaan yang sebelumnya harus digeser, supaya pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4. Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik anda harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran pegawai. Berikan dukungan kepada pegawai untuk mengemukakan pendapat ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak pegawai untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan. Perusahaan juga harus memberikan ruang kepada pegawai untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang diminatinya supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat membutuhkan skill tersebut perusahaan bisa menggunakan tenaga mereka tanpa harus merekrut pegawai baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan perusahaan.

5. Bonus

Sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap pegawai bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat anda berikan kepada pegawai yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh pegawai lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

2.1.3.3 Tujuan Kinerja

Menurut Suparyadi (2016:304) tujuan kinerja pegawai diantaranya sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

a. Mendukung Strategi

Setiap organisasi dalam upayanya untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, biasanya menggunakan strategi tertentu. Misalnya, organisasi atau perusahaan menetapkan strategi kepuasan pelanggan, yang mana organisasi akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan baik tentang kualitas produk maupun layanan.

b. Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai antara lain akan menghasilkan kesimpulan apakah kinerja pegawai saat ini telah sesuai dengan apa yang diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atau belum, atau apakah kinerja pegawai saat ini masih

memenuhi syarat untuk mencapai sasaran-sasaran baru yang akan dikembangkan oleh organisasi.

c. Administratif

Penilaian kinerja pegawai akan menghasilkan kesimpulan tentang prestasi yang dicapai oleh pegawai dan potensi manajerial mereka. Pegawai yang berprestasi perlu mendapatkan penghargaan agar lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya dengan memberikan bonus atau promosi jabatan bagi mereka yang memiliki potensi untuk dapat lebih berkembang.

2. Tujuan Individu Pegawai

a. Karier yang Tinggi

Setiap individu pada umumnya mengharapkan untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari pada sebelumnya. Dengan posisi jabatan yang lebih tinggi, maka tidak hanya memiliki peluang untuk terus mengembangkan kemampuannya, tetapi juga memiliki wewenang dan tanggung jawab besar sehingga dapat terlibat dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasi.

b. Hidup Sejahtera

Dengan posisi jabatan yang semakin tinggi, pegawai akan memperoleh kompensasi yang lebih baik dari pada sebelumnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan diri dan keluarganya.

c. Status

Dengan status sosial yang tinggi, ia akan menjadi orang yang dihormati, disegani, dan dijadikan tokoh panutan oleh komunitasnya.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Bangun dalam Mora et al (2019: 97-98) untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan, pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran pegawai selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja Sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh stres kerja dan *reward* terhadap kinerja pegawai, maka bisa dilihat dari tabel penelitian terdahulu dibawah ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Gabreila Wenur, Jantje Sepang, Lucky Dotulong	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA, Vol.6, No.1, Januari 2018	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Konflik Kerja, <i>Reward</i>
2.	Jantje L. Sepang	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA, Vol. 3, September 2017	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja, <i>Reward</i>
3.	Winner Clinton Purba, Sri Langgeng	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Beban	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja	Konflik Kerja, Beban Kerja,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Ratnasari	Kerja Terhadap Kinerja	terhadap kinerja karyawan	Kepulauan Batam, Vol.5, No.2, Tahun 2	Karyawan	<i>Reward</i>
4.	Fahri Ibnu Rezani, Ella Siti Chaeriah	Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, Vol.8, No.2, Mei-Agustus 2020	Pengaruh penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja, Motivasi Kerja
5.	Veta Lidya Pasaribu, Bambang Purnomo Yanuaro	Pengaruh Stres Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Sekretari, Vol. 8, No. 1, Januari 2021	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> , Disiplin Kerja
6.	Rizki Ayu Pramesti, Sofia A. P. Sambul, Wehelmina Rumawas	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 9, No. 1, 2019	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja, <i>Punishment</i>
7.	Tri Wartono	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Vol. 4, No. 2, April 2017	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i>
9.	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel, Irvan Trang	Penilaian Kinerja, <i>Reward</i> , dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA, Vol. 3, No. 2, Juni 2015	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja, Penilaian Kinerja, <i>Punishment</i>
10.	Adhitomo Wirawan, Ismi Nur Afani	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal of Applied Business Administration, Vol. 2, No. 2, September 2018	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja	Stres Kerja, Punishment, Motivasi
11.	Rosita Mawarni, Muh Jamal Amin, Rosa Anggraeciny	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	eJournal Pemerintahan Integratif, Volume 7, Nomor 1, 2019	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja
12.	Usailan Oemar, Leo Gangga	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Ecoment Global, Vol. 2, No. 2, Agustus 2017	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja	<i>Reward</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Pegawai	terhadap kinerja pegawai.		Karyawan	
13.	Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, I Gede Adnyana Sudibya	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penghargaan Terhadap Kreativitas dan Kinerja Pegawai	Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol. 6, No 1, Tahun 2017	Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kreativitas
14.	Nanda Aulia Pangestuti	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Serta Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Jurnal Manajemen, Vol. 10, No. 2, Tahun 2020	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik
15.	Zulkarnen Mora, Muhamad Rizqi Zati, Sova Musdalifa	<i>Reward</i> dan Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Samudra Ekonomika, Vol. 3, No. 2, Tahun 2019	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Stres Kerja
16.	Aflatul Rima Ronia, Andi Nu Graha, Dianawati Suryaningtyas	Pengaruh Pengembangan Karir dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM), Vol. 6, No. 1, Tahun 2020	Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir, Stres Kerja

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi biasanya mempunyai target yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mencapai target tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Stres kerja menjadi gejala yang penting untuk diperhatikan sejak mulai timbulnya tuntutan yang berlebihan di dalam pekerjaan. Dengan adanya stres kerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan menimbulkan rasa cemas, peningkatan kondisi emosional, serta mempengaruhi proses berpikir.

Menurut Mangkunegara (2017:157) “stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Bisa dikatakan bahwa stres merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis dan psikologis terhadap permintaan organisasi maupun perusahaan. Stres sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stres yang dialami individu.

Suprihanto dalam Sunyoto (2013) menyebutkan bahwa terdapat lima indikator dalam stres kerja, diantaranya penyebab fisik, beban kerja, sifat pekerjaan, kebebasan, kesulitan.

Apabila stres kerja tidak diatasi dengan baik oleh perusahaan atau organisasi biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan pekerjaannya. Artinya pegawai akan menghadapi berbagai gejala negatif yang akan mempengaruhi kinerjanya. Hasil dari adanya stres kerja pegawai yang mengalami beberapa gejala stress yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja sehingga berdampak pada hasil kerja yang kurang baik, maka sangat penting bagi pihak organisasi untuk memperhatikan stres kerja.

Selain stres kerja pemberian *reward* juga menjadi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemberian *reward* dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting guna meningkatkan kinerja.

Menurut Nugroho (2006:3) *reward* adalah ganjaran, hadiah, imbalan agar seseorang terdorong untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya. Bisa dikatakan bahwa *reward* merupakan salah satu feedback yang diberikan oleh

organisasi atau perusahaan kepada pegawai sebagai salah satu pendorong agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai didalam organisasi tersebut.

Mahmudi dalam Mora et al (2019: 96) terdapat indikator utama sistem *reward* yang terdiri atas elemen-elemen, diantaranya adalah insentif, kesejahteraan, pengembangan karir, penghargaan psikologis.

Dengan adanya pemberian *reward* yang sesuai dengan yang diinginkan oleh pegawai akan menjadi pendorong untuk mereka melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya dengan baik. Pemberian *reward* ditujukan untuk meningkatkan kebahagiaan pegawai, dengan adanya rasa dihargai di dalam suatu organisasi maka pegawai tersebut akan royal kepada organisasi atau perusahaan.

Menurut Menurut Fattah dalam (Vera Subchanifa, Surepno, dan Nugraheni Istiqomah 2020) kinerja merupakan catatan hasil yang diperoleh dari pekerjaan karyawan pada kurun waktu yang sudah ditetapkan. Bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan *deadline* yang sudah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bangun dalam Mora et al (2019: 97-98) untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas, suatu pekerjaan dapat diukur melalui indikator kinerja yaitu: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

Stres kerja dan *reward* sangat mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wartono (2017: 53-54) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu sejalan juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tangkuman, Tewal dan Trang (2015: 894) menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya pemberian *reward* yang sesuai dengan keinginan pegawai maka akan mengurangi stres kerja pegawai, dimana mereka akan merasa pekerjaan yang sudah dikerjakannya dihargai oleh organisasi. Hal ini dapat mendorong diri pegawai untuk bekerja dengan lebih maksimal.

Apabila organisasi kurang maksimal dalam pemberian *reward* terhadap pegawai, maka hal tersebut dapat meningkatkan stres kerja. Dimana pegawai akan merasa bahwa tugas yang sudah dikerjakan tidak dihargai, sehingga loyalitas pegawai kepada organisasi akan berkurang. Tentunya hal tersebut akan berdampak pada kinerja pegawai karena tidak bisa bekerja dengan maksimal.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Stres Kerja dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya”**.