

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Grand Theory

Teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Herzberg (1959) faktor yang pertama yaitu *motivator* yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan menjadikan sumber dari kepuasan kerja. Sehingga dapat mendorong individu untuk bekerja lebih baik karena memberikan makna dan nilai dalam pekerjaan tersebut. Selain itu kepuasan juga menyangkut pekerjaan itu sendiri keberhasilan, prestasi kerja, tantangan kerja, peningkatan tanggung jawab, pertumbuhan dan pengembangan. Faktor motivator atau intrinsik ini bila ada dalam pekerjaan akan menimbulkan motivasi yang kuat sehingga kinerja menjadi semakin baik.

Faktor yang kedua yaitu *hygiene* yang berhubungan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan keberadaannya tidak serta merta meningkatkan motivasi karyawan, tetapi jika tidak ada faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan. Selain itu juga berkaitan dengan kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan, kondisi kerja, hubungan antar personal, status, gaji, dan keamanan kerja. Faktor hygiene tidak dapat meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi menjadi faktor pemelihara, karena dapat mempertahankan sebuah kepuasan kerja. Akan tetapi apabila faktor ini diturunkan akan mengakibatkan merosotnya produktivitas sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Dalam kerangka Herzberg, Stres Kerja dapat dipandang sebagai dampak dari faktor *hygiene* yang tidak memadai atau buruk. Ketika faktor *hygiene*

seperti pengawasan atau kondisi kerja buruk, stres meningkat, memicu ketidakpuasan. Sebaliknya, Kepuasan Kerja yang didorong oleh *motivator* yang kuat adalah mekanisme yang diharapkan dapat memediasi atau mengurangi dampak negatif Stres Kerja terhadap Kinerja. Dalam konteks Gen Z, *purpose* dan pengembangan diri (Motivator) menjadi sangat kuat, sementara kondisi kerja yang fleksibel (Higienitas) menjadi ekspektasi dasar.

B. Stres Kerja

1. Pengertian stres kerja

Lazarus & Folkman (1984) menyatakan bahwa stres adalah hubungan antar individu dengan lingkungan yang dinilai sebagai hubungan yang melelahkan yang menguras sumber daya individu dan mengancam atau membahayakan kesejahteraannya.

Menurut Robbins & Judge (2017) stres kerja merupakan suatu kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada peluang, kebutuhan atau sumber daya yang berkaitan dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan diri individu.

Penyebab stres menurut Tewal et al., (2017) ada 3 yaitu individu bisa mengalami stres karena konflik peran (*role conflict*). Konflik peran terjadi ketika seseorang dituntut memenuhi harapan dalam pekerjaannya dan harapan dari pekerjaan lain. Karyawan yang mengalami konflik peran biasanya memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dan tingkat ketegangan kerja yang lebih tinggi. Selanjutnya setiap pekerja pasti sudah pernah mengalami beban kerja yang berlebihan (*overload*). Terakhir multi

peran (role ambiguity) adalah kondisi ketidakjelasan tentang hak dan kewajiban dalam mengerjakan suatu tugas, yang dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja.

2. Indikator

Stres kerja dapat diukur dengan beberapa indikator menurut Robbins & Judge (2017) sebagai berikut:

- 1) Stres lingkungan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.
- 2) Stres organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan dengan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.
- 3) Stres individu mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan seperti masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

C. Kinerja karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Hamali (2016) kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada aspek ekonomi. Kinerja dalam perspektifnya berfokus pada apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan pencapaian yang dihasilkan dari pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) :

- a) Kemampuan (*ability*), secara psikologis kemampuan (*ability*) berupa (*knowledge dan skill*) artinya karyawan dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Motivasi (*attitude*), motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi

merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar lebih terarah untuk mencapai tujuan kinerja.

2. Indikator

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2017) sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja, yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Meliputi kerapihan hasil kerja, ketelitian dalam bekerja, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, tingkat kerja keras, dan tingkat kehati-hatian pegawai dalam bekerja
- 2) Kuantitas kerja, yaitu segala sesuatu yang dapat dihitung berkaitan dengan hasil kerja atau output. Meliputi kesesuaian jumlah output yang dihasilkan sesuai dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, ketepatan dalam jam kerja dan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.
- 3) Pelaksanaan tugas, meliputi pengalaman, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas.
- 4) Tanggung jawab, meliputi ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik organisasi, kesediaan untuk patuh menjalankan tugas, inisiatif dan kepedulian terhadap tugas.

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi terhadap pekerjaan seseorang sebagai rasa syukur atas pencapaian salah satu nilai penting pekerjaan, dan merupakan ukuran sikap positif yang dimiliki seseorang pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk perasaan dan perilakunya (Afandi, 2018)

Menurut Tewal et al., (2017) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja menggambarkan sikap dari perilaku yang dihubungkan dengan faktor kinerja, bahwa karyawan yang merasa puas merasa lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Edy Sutrisno dalam Hamali (2016) :

- a) Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b) Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c) Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu

istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya

- d) Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

2. Indikator

Afandi (2018) menjelaskan indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- 3) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Hal ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- 4) Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

E. Keterikatan Antar Variabel

1. Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Stres kerja dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan stres kerja yang dialami karyawan Gen Z dapat mempengaruhi kinerja mereka. Ketika karyawan merasa tertekan atau terbebani oleh stres kerja, maka berpotensi menurunkan kinerjanya dalam mengelola tugasnya secara efektif.

Hasil penelitian menunjukkan (Pratiwi et al., 2022) bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pengaruh negatif dari stres kerja yang dialami karyawan dapat menurunkan tingkat kepuasan, saat kepuasan kerja menurun maka kinerja karyawan menjadi tidak maksimal. (Muslim et al., 2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh negatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, bahwa semakin tinggi tingkatan stres kerja maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Stres Kerja dengan Kepuasan Kerja

Stres kerja memberikan dampak negatif terhadap kepuasan karena ketika mengalami stres karyawan merasa terbebani oleh tugas yang ada, kesulitan dalam mencapai tujuan dan kurangnya dukungan dari lingkungan kerja sehingga menimbulkan ketidakpuasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amanda et al., (2022) bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat stres kerja maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Zahro & Abadiyah (2024) yang menjelaskan bahwa stres kerja dapat mengakibatkan sikap negatif individu dan perilaku, yang memiliki dampak buruk pada kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H2 ; Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya mereka cenderung lebih termotivasi, lebih berkomitmen dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugasnya. Kepuasan dapat meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab serta interaksi positif dengan rekan kerja dan atasan, sehingga kepuasan dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut penelitian Putri (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan akan meningkat ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Amanda et al., (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi puas kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

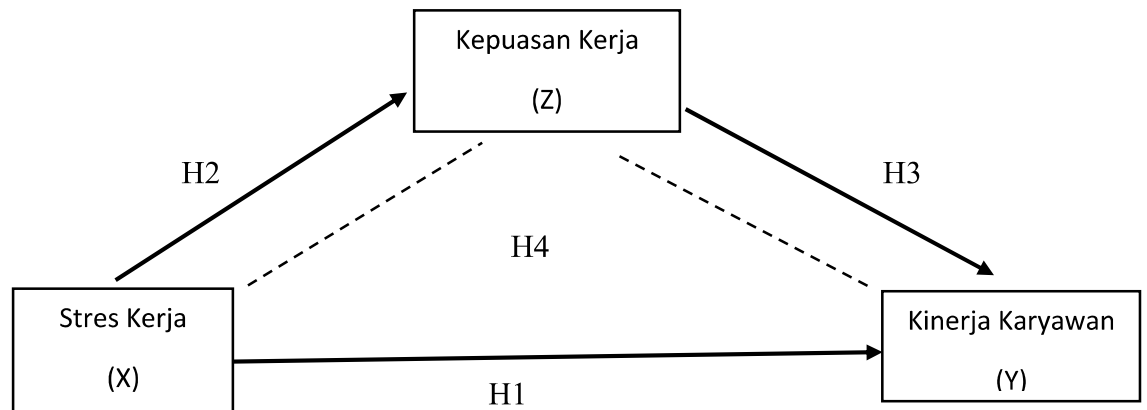
4. Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat mengelola tingkat stresnya sehingga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat.

Berdasarkan penelitian Syaputra & Purnomo (2024) Kepuasan kerja dapat memediasi stres kerja terhadap kinerja karyawan dan memiliki hubungan positif. Kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja jika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka berkontribusi lebih efektif bagi perusahaan. Karyawan yang puas akan pekerjaan yang tinggi dapat mengatur stress serta meningkatkan kinerja. Menurut (Putri, 2024) stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Walaupun karyawan merasa stres namun hal tersebut tidak berefek buruk, karena stres membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Sehingga stres ini bersifat *eustress*

H4 : Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

F. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Independent	Dependent	Hasil Penelitian
Pratiwi et al., (2022)	Pengaruh Locus Of Control Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT. Tambi Kabupaten Wonosobo	Stres Kerja	Kinerja Karyawan	1. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

				3. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Kepuasan kerja memediasi stress kerja terhadap kinerja karyawan.
Putri (2024)	Pengaruh Stres Kerja Dan Work Environment Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di SDN Kec. Jantiasih	Stres kerja	Kinerja Karyawan	1. Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

				melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
Amanda et al., (2022)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Imigrasi Kelas I Non TPI Karawang	stres kerja	Kinerja Karyawan	1. Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan hubungan negatif. 2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan memiliki hubungan positif. 3. Kepuasan kerja dapat memediasi stres kerja terhadap kinerja karyawan dan memiliki hubungan negatif,
Syaputra &	Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan

Purnomo, (2024)	Karyawan Melalui Kepuasan Kerja			terhadap kinerja karyawan. 2. Stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
Yuliana & Fadhli, (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	kepuasan kerja	Kinerja karyawan	1. kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Industri Tenun Dua Thermos			
Ariansy & Kurnia, (2022)	Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris PT.Telkom Magelang)	stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Zahro & Abadiyah, (2024)	Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Wonoayu	stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ketika kepuasan kerja dijadikan variabel mediasi.
Putry & Hamsal, (2024)	Pengaruh Stress Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel	stres kerja	Kinerja karyawan	1. Kepuasan Kerja berdampak signifikan pada Kinerja karyawan. 2. Stress Kerja berdampak signifikan

	Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Sharp Electronic Cabang Pekanbaru)			pada Kepuasan Kerja karyawan. 3. Stress kerja berdampak pada Kinerja dengan mediasi Kepuasan kerja pada karyawan. 4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang kecil dalam memediasi variabel X pada variabel Y
Muslim et al., (2023)	Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Studi Empiris Pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi	Beban kerja Stres kerja	Kinerja pegawai	1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

	Kalimantan Timur			3. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. 4. Kepuasan kerja memediasi stres kerja terhadap kinerja pegawai
(Kurniasari & Bahjahtullah, (2022)	Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank BTN KC Solo)	Stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

				4. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi stress kerja terhadap kinerja karyawan.
Waani et al., (2023)	Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan Di Pt. Tropica Cocoprime Lelema	Stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Hariri et al., (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel	Stres kerja	Kinerja karyawan	1. Stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan

	Intervening Pada Pt. Primatama Mulia Jaya (Pmj) Iv Koto Kecamatan Kinali Kabupaten Pasaman Barat			terhadap kinerja karyawan. 3. Stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
--	--	--	--	---