

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Landasan teori digunakan guna mendukung penelitian dan menjadi dasar dari penelitian. Menurut (Sugiyono 2013:52), landasan teori perlu ditegakan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar coba-coba. Teori yang digunakan pada penelitian ini berhubungan langsung dengan variabel motivasi, kepemimpinan, stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja yang mana variabel tersebut merupakan variabel yang diteliti.

2.1.1 Motivasi

2.1.1.1 Definisi Motivasi

Terdapat dua kelompok utama mengenai teori motivasi: yang pertama, teori konten berasumsi bahwa semuanya individu mempunyai serangkaian kebutuhan yang sama dan oleh karena itu menentukan karakteristiknya yang seharusnya ada dalam pekerjaan; yang kedua, teori proses, menekankan perbedaan kebutuhan

masyarakat dan fokus pada proses kognitif yang menciptakan perbedaan ini (Wagen 2007:229).

Sedangkan motivasi merupakan dorongan yang timbul dari diri individu, untuk melakukan hal yang diinginkan. Sedangkan menurut (Yunus dan Titien 2013:164), Motivasi berkaitan erat dengan kemampuan seorang pegawai yang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, keahlian, serta sifat-sifat pribadi pegawai. Selain itu motivasi dipengaruhi juga oleh kondisi yang ada dalam diri seorang pegawai dan hal-hal di luar dirinya yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Sedangkan menurut George R Terry dalam (Marbawi 2016:58), menyebutkan bahwa faktor yang mendorong seseorang termotivasi adalah:

- 1) Kebutuhan akan pribadinya;
- 2) Tujuan dan prestasi orang tersebut atau kelompoknya;
- 3) Memikirkan cara untuk mencapai kebutuhan dan tujuan agar dapat direalisasikan.

Lebih lanjut para ahli dalam (Yunus dan Titien 2013:168–70) mengemukakan mengenai teori motivasi yang seseorang yang meliputi:

- 1) Teori Definisi, teori ini menunjukkan bahwa kebutuhan menjadi dorongan perilaku manusia. Kebutuhan merupakan sesuatu yang penting dan harus terpenuhi;
- 2) Teori Hierarki, teori ini menyebutkan bahwa terdapat lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri;

- 3) Teori ERG, teori ini menyebutkan terdapat 3 (tiga) kategori kebutuhan yaitu kebutuhan eksistensi mencakup kebutuhan fisik, kebutuhan *relatedness* meliputi hubungan dengan orang-orang dan kebutuhan *growth* meliputi kebutuhan untuk mengembangkan produktivitas dan kreativitas dengan cara menggerakkan segenap kemampuan;
- 4) Teori kesehatan motivator, menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, berdasarkan 2 (dua) perangkat pemuas kebutuhan, yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja (*motivator*) dan kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja (*maintenance*);
- 5) Teori harapan, teori ini mengemukakan bahwa motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat untuk mencapai suatu tujuan berdasarkan 3 (tiga) asumsi yaitu:
 - a) Setiap individu percaya bahwa dengan melakukan kegiatan tertentu, maka akan mendapatkan hal tertentu;
 - b) Setiap hasil pasti mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang;
 - c) Hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut.

2.1.1.2 Manfaat Pemberian Motivasi

Terdapat beberapa manfaat dari pemberian motivasi yang dapat dirasakan oleh karyawan, dikemukakan oleh (Ansory dan Meithiana 2018:262), dapat di lihat yaitu:

- 1) Mendorong gairah kerja karyawan;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja;
- 3) Meningkatkan produktivitas;
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- 7) Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik;
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan;
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas;
- 10) Meningkatkan efisiensi alat dan bahan baku.

2.1.1.3 Prinsip Dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh pimpinan atau manajer dalam motivasi kerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, terdapat 5 (lima) prinsip motivasi kerja, yaitu:

- 1) Prinsip Partisipasi, Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan;
- 2) Prinsip Komunikasi, Pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Dengan adanya informasi yang jelas dan akurat pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan motivasi kerjanya;

- 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan, Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan. Dengan adanya pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan motivasi kerjanya;
- 4) Prinsip Pendelegasian Wewenang, Pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan akan membuat pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan;
- 5) Prinsip Memberi Perhatian, Perhatian yang diberikan pimpinan terhadap apa yang diinginkan pegawai, dengan cara ini maka akan meningkatkan motivasi pegawai.

2.1.1.4 Cara Melakukan Motivasi

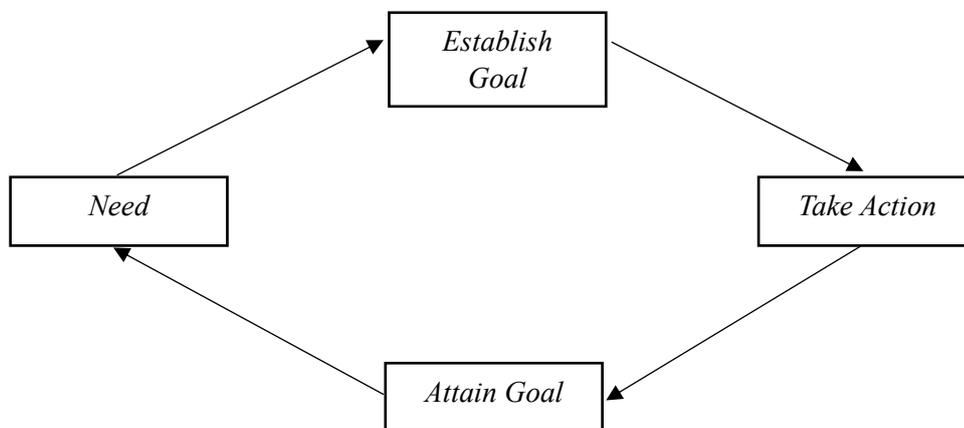
Cara melakukan pemberian motivasi terhadap karyawan dikemukakan oleh (Amstrong 2006:261), yang mana terdapat 3 (tiga) komponen motivasi yaitu:

- 1) Arah – apa yang ingin dilakukan seseorang;
- 2) Usaha – seberapa keras seseorang berusaha;
- 3) Ketekunan – berapa lama seseorang terus mencoba.

Memotivasi orang lain berarti membuat mereka bergerak ke arah yang Dana inginkan mereka pergi untuk mencapai suatu hasil. Memotivasi diri sendiri adalah tentang menetapkan arah secara mandiri dan kemudian mengambil tindakan yang akan memastikan tercapainya tujuan. Motivasi dapat digambarkan sebagai perilaku yang diarahkan pada tujuan. Orang-orang termotivasi ketika mereka berharap

bahwa suatu tindakan kemungkinan besar akan mengarah pada pencapaian suatu tujuan dan imbalan yang berharga, yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Model proses motivasi yang berhubungan dengan kebutuhan ditunjukkan pada Gambar 2.1, ini menunjukkan bahwa motivasi dimulai oleh pengakuan sadar atau tidak sadar kebutuhan yang tidak terpuaskan. Kebutuhan-kebutuhan ini menimbulkan keinginan, yaitu keinginan untuk mencapai atau memperoleh sesuatu. Tujuan kemudian ditetapkan yang diyakini akan memenuhi kebutuhan dan keinginan dan jalur perilaku dipilih yang diharapkan akan mencapai tujuan. Jika tujuan tercapai, kebutuhan akan terpuaskan dan perilaku mungkin terpuaskan diulangi pada saat kebutuhan serupa muncul lagi. Jika tujuannya tidak tercapai, sama saja kecil kemungkinannya untuk mengulangi tindakan tersebut. Proses motivasi seseorang dapat di lihat pada Gambar 2.1 antara lain.



Sumber: Amstrong, 2006

Gambar 2. 1
Proses Motivasi

Sedangkan menurut George Strauss dan Leonard R. Sayles dalam (Yunus dan Titien 2013:176–79) beberapa teknik yang mungkin dapat dilakukan untuk memotivasi karyawan yaitu:

1) Teknik Tradisional

Teknik ini dilakukan untuk memotivasi karyawan dengan ganjaran ekonomi atau kekuasaan. Misalnya dengan cara ancaman terhadap karyawan, agar melakukan sesuai dengan kehendak. Tetapi cara ini sangat tidak disarankan, karena munculnya rasa takut pada diri karyawan. Teknik ini rawan dilasanakan karena karyawan akan balik mengancam pemimpin mereka. Teknik ini sangat cocok digunakan untuk perusahaan apabila:

- a) Belum adanya serikat pekerja;
- b) Karyawan sangat membutuhkan pekerjaan;
- c) Keadaan sulit untuk mencari pekerjaan.

2) Teknik Hubungan Manusia

Teknik hubungan manusia yang dimaksudkan adalah teknik memotivasi karyawan dengan cara memenuhi kebutuhannya, serta menciptakan hubungan dengan karyawan yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman.

3) Teknik Tawar Menawar Implisit

Teknik ini merupakan teknik dimana pemimpin perusahaan memberikan kompensasi yang layak atas pekerjaan

4) Teknik Persaingan

Teknik ini dengan cara karyawan terbaik dinaikan posisi atau dinaikan gajinya agar terciptanya persaingan antar karyawan. Hasil dari persaingan ini karyawan akan lebih termotivasi agar giat meningkatkan kinerja dengan harapan kenaikan gaji atau jabatan. Tetapi teknik ini juga dapat membuat kekacauan di dalam perusahaan itu sendiri akibat adanya persaingan antar karyawan.

5) Teknik Terinternalisasi (tersalurkan)

Teknik ini karyawan diberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhannya melalui pekerjaannya.

6) Teknik Penghargaan

Teknik ini dengan memberikan penghargaan pada karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi atau karyawan yang berprestasi. Pemberian penghargaan ini guna untuk meningkatkan kinerja karyawan lainnya, dengan harapan mendapatkan penghargaan yang serupa.

Namun pada prakteknya pemberian teknik motivasi kepada karyawan, memiliki hambatan tersendiri, kendala yang mungkin dijumpai ketika pemberian motivasi, yaitu:

- 1) Mengingat bahwa motivasi antara satu orang dengan orang lainnya akan berbeda, maka hambatannya yaitu sukar dalam memilih teknik motivasi yang tepat untuk setiap individu;
- 2) Keterbatasannya kemampuan perusahaan untuk memberikan kompensasi untuk semua karyawan;

- 3) Dibutuhkan cara yang lebih untuk mengetahui kebutuhan setiap karyawan perusahaan;
- 4) Kelemahan pimpinan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan akan kebutuhan karyawan.

Namun terlepas dari itu, pemberian motivasi merupakan tugas dari para pimpinan perusahaan, agar karyawan lebih termotivasi dalam melakukan suatu pekerjaan. Kondisi karyawan yang termotivasi, maka akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan dan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengarahkan, memberikan dorongan, dan mengatur bawahannya agar tercapainya tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut (Marbawi 2016:53), kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didalam organisasi agar dapat melaksanakan tugasnya yang baik sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan. Lebih lanjut bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses manajerial untuk mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota dari suatu kelompok. Robbins (2008) dalam (Marbawi 2016:64) menjelaskan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan proses untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya seorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi sehingga tercapainya tujuan terbagi menjadi 3 (tiga) menurut (Marbawi 2016:56–57), yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Penjelasan ketiga kategori gaya kepemimpinan tersebut yaitu:

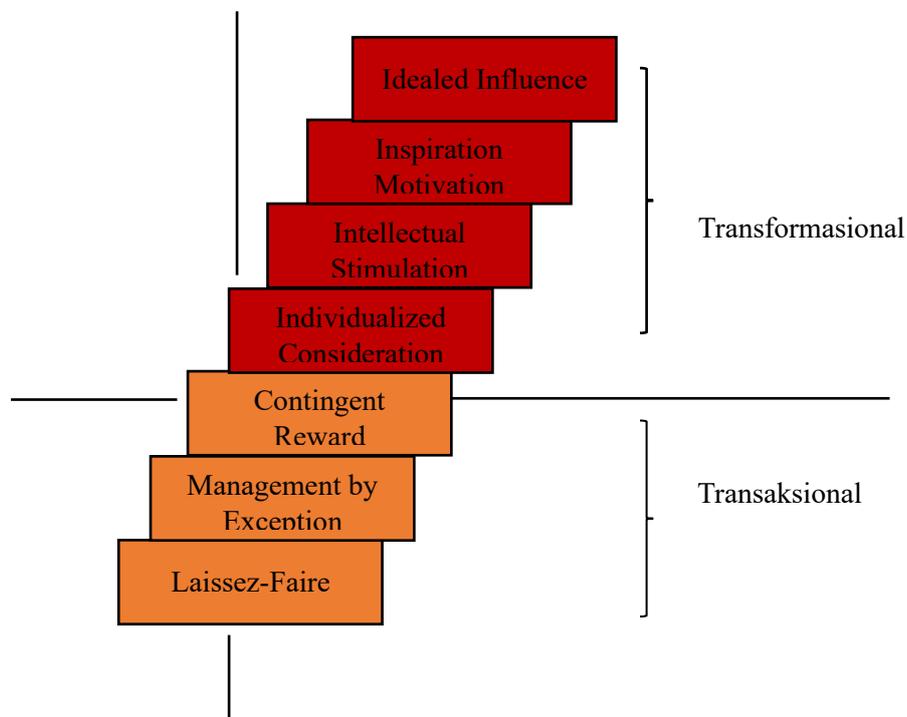
1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini, merujuk kepada gaya dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang dapat meningkatkan motivasi. Apabila dikaitkan dengan organisasional, gaya ini dimana pemimpin peduli akan kinerja pengikut atau bawahannya dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri pengikutnya agar hasil yang dicapai dapat maksimal. Teori gaya kepemimpinan transformasional sangat terkenal dan banyak digunakan seorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi, karena gaya ini memiliki kelebihan, yaitu:

- a) Pemimpin yang menganut gaya transformasional cenderung tidak menyukai kekuasaan yang penuh. Sehingga pemimpin akan mendelegasikan bawahannya dengan cara meningkatkan kepercayaan diri dan mengembangkan potensi bawahannya. Menciptakan tim yang dapat mengatur diri sendiri, dan cenderung menghilangkan pengawasan yang tidak perlu;
- b) Pemimpin transformasional sering melatih langsung bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan komitmen dari bawahannya;

- c) Berpegang teguh terhadap tanggung jawab dan moral;
- d) Pemimpin transformasional sangat cocok untuk diterapkan pada organisasi yang akan melakukan perubahan besar-besaran.

Berikut ini merupakan posisi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat di lihat pada Gambar 2.2 di bawah ini:



Sumber: Marbawi Adamy, 2016

Gambar 2. 2
Model Kepemimpinan

Ideal influence charisma merupakan model kepemimpinan yang mana membuat para pengikutnya bangga, mengagumi, dan menghormati pemimpinnya. Model ini merupakan cara seorang pemimpin untuk bekerja sama dengan pengikutnya dan meyakinkan bahwa tujuan, misi dapat tercapai

apabila mampu bekerja sama. Terdapat 3 (tiga) kategori dalam model kepemimpinan ini yaitu:

a) *Inspirational Motivation*

Pemimpin memotivasi bawahannya, memberitahu bawahannya akan visi misi yang jelas dan menarik, berbicara dengan semangat dan antusias, membangkitkan motivasi dan mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi atau tim dengan sederhana.

b) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin mendorong bawahannya untuk memikirkan ide dalam memecahkan sebuah permasalahan, merangsang imajinasi karyawan, mendorong untuk memecahkan masalah lama dengan ide baru, memotivasi bawahannya untuk mencari hal baru untuk melaksanakan tugasnya.

c) *Individualized Consideration*

Pemimpin lebih memikirkan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan kebutuhan untuk mengembangkan karir bawahannya dan berusaha untuk mendengarkan bawahannya.

2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut (Marbawi 2016:66–67), gaya kepemimpinan transaksional berbeda dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya pemimpin yang tidak menyesuaikan dengan kebutuhan bawahannya atau tidak berfokus terhadap pengembangan pribadi

bawahannya. Pemimpin yang transaksional mengubah nilai dengan bawahannya untuk mengembangkan program mereka sendiri dan bawahannya. Pemimpin yang transaksional sangat berpengaruh karena pemimpin menginginkan bawahannya untuk melakukan apa yang diinginkannya. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional menurut (Marbawi 2016:68–69), yaitu:

a) *Contingent reward*

Klarifikasi pekerjaan yang perlu dilakukan untuk memperoleh penghargaan dan kegunaan insentif untuk merangsang motivasi dan secara aktif mengawasi bawahannya

b) *Active Management by Exception*

Secara aktif melakukan pengawasan terhadap bawahannya dan melakukan tindakan koreksi untuk meyakinkan bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai

c) *Passive Management by Exception*

Pemimpin memberi hukuman dan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atau kinerja bawahan di bawah standar.

Menurut Bass (1985) dalam (Marbawi 2016:68), pemimpin yang bersifat transaksional cenderung mempunyai perilaku sebagai berikut:

- a) Mengetahui apa yang diinginkan bawahannya apabila yang diinginkannya sesuai dengan apa yang bawahannya lakukan;
- b) Menjanjikan suatu imbalan sebagai apa yang dilakukan oleh bawahannya;

c) *Responsive* pada minat pribadi bawahannya.

Menurut Stogdill dalam (Marbawi 2016:70), gaya pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dalam memimpin organisasi dan kelompoknya, mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan sebagai pusat proses bagi kelompok;
- b) Kepemimpinan merupakan kepribadian yang mempunyai pengaruh bagi kelompok;
- c) Kepemimpinan merupakan suatu seni dalam menciptakan keselarasan paham, dan kesepakatan;
- d) Kepemimpinan merupakan pelaksanaan pengaruh;
- e) Kepemimpinan merupakan tindakan;
- f) Kepemimpinan merupakan suatu hubungan kekuatan;
- g) Kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan;
- h) Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi;
- i) Kepemimpinan merupakan permulaan dari struktur.

2.1.3 Stres Kerja

2.1.3.1 Definisi Stres Kerja

Stres merupakan kondisi dimana karyawan mengalami tekanan atas pekerjaan yang sedang dilakukan. Sedangkan menurut (Sinambela 2016:389–90) stres merupakan kondisi ganjil atas tekanan yangj diberikan kepada karyawan. Stres dapat mempengaruhi tingkat laku karyawan tersebut. Sedangkan menurut (Asih, Hardani Widhiastuti, dan Rusmalia Dewi 2018:1–2), stres sebagai akibat

ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stress yang dialami individu, dan akan mengancam.

Lebih lanjut Robbins dan Coulter (2010) stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak. Luthan (2006) dalam (Asih dkk. 2018:3) menjelaskan terdapat perbedaan antara stres dan kecemasan, yaitu:

- 1) Stres bukan masalah kecemasan, yang artinya bahwa, kecemasan terjadi dalam lingkup emosional dan psikologis, sementara stress terjadi dalam lingkup emosional, psikologis, dan juga fisik. Stres dapat disertai dengan kecemasan, tetapi keduanya tidak sama;
- 2) Stres bukan hanya ketegangan saraf: ketegangan saraf mungkin dihasilkan oleh stress, tetapi keduanya tidak sama. Orang yang pingsan menunjukkan stres, dan beberapa orang mengendalikannya serta tidak menunjukkannya melalui ketegangan saraf;
- 3) Stres bukan sesuatu yang selalu merusak, buruk atau dihindari. Stres tidak merusak atau buruk, tetapi merupakan sesuatu yang perlu dicari, bukannya dihindari. Stres tidak dapat dielakkan, kuncinya adalah bagaimana kita menangani stres.

Lebih lanjut Kaswana (2015) menjelaskan stres adalah aspek umum pengalaman pekerjaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja,

tetapi juga terungkap dalam dalam keadaan afektif yang kuat: kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respon yang lebih pasif juga umum, misalnya kejenuhan dan rasa bosan (*tedium*), kelelahan jiwa (*burnout*), kepenatan (*fatigue*), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Terjadinya Stres Kerja

Stres kerja yang timbul sebagai akibat tekanan atas pekerjaan yang dialami karyawan, akan berbeda antara tiap karyawan, karena setiap karyawan akan berbeda menyikapi *stimulus* yang timbul padanya. Namun Hadanoko dalam (Asih dkk. 2018:16–17), menjelaskan bahwa stres kerja dapat dipicu oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Beban kerja yang berlebihan;
- 2) Tekanan atau desakan waktu;
- 3) Kualitas supervisi yang jelek;
- 4) Iklim politis yang tidak aman;
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai;
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab;
- 7) Kemenduaan peranan (*role ambiguity*);
- 8) Frustrasi;
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok;
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan;
- 11) Berbagai bentuk perubahan.

Sejalan dengan itu Cooper dalam (Asih dkk. 2018:18–19), menjelaskan bahwa stres kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1) *Stressor* kondisi pekerjaan

Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja;

2) *Stressor* stress peran

Ketidajelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan *stereotype* peran gender, pelecehan seksual;

3) *Stressor* faktor interpersonal

Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.

4) *Stressor* perkembangan karir

Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.

5) *Stressor* struktur organisasi

Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

6) *Stressor* tampilan rumah pekerjaan

Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

2.1.3.3 Dampak Stres Kerja

Dampak yang akan timbul dari stres kerja menurut (Asih dkk. 2018:37), stres semakin sering menyebabkan terjadinya suatu penyakit. Efek kumulatif dari stress sering kali memiliki dampak yang sangat merugikan kesehatan individu di masa dewasa menengah. Stres dapat menimbulkan penyakit seperti yang menyangkut sistem kekebalan tubuh dan penyakit kardiovaskular.

Lebih lanjut menurut Waluyo (2009) dalam (Asih dkk. 2018:37), stress kerja lebih banyak merugikan karyawan maupun perusahaan atau organisasi. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya. Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan aktivitas kerja saja, akan tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang dan kurang mampu berkonsentrasi.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan suatu perbandingan antara keinginan dan kenyataan. Merujuk pada pengertian maka kepuasan kerja merupakan suatu perbandingan antara suatu keinginan pada tingkat pekerjaan dengan kenyataannya. Sedangkan menurut (Marbawi 2016:75) merupakan suatu keadaan emosi yang senang ataupun

tidak yang dihasilkan dari suatu penilaian suatu pekerjaan. Sedangkan model kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreiter dan Kinichi tahun (2005), terdapat lima model mengenai kepuasan kerja yaitu: pertama pemenuh kebutuhan, model ini menerangkan bahwa individu akan tercapai kepuasannya apabila terpenuhi kebutuhannya. Kedua ketidak cocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hasil dari terpenuhinya harapan. Ketiga, pencapaian nilai model ini berasal dari kepuasan dapat terpenuhi apabila terpenuhinya nilai-nilai kerja yang penting. Keempat, model ini menjelaskan seorang terpenuhinya kepuasan apabila diperlukan ditempat kerja. Kelima, genetik model ini menjelaskan beberapa orang akan merasa puas apabila situasi dan kondisi kerja tertentu.

2.1.4.2 Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Indrawijaya (2002) dalam (Marbawi 2016:85), kepuasan kerja merupakan hal penting bagi karyawan, karena kepuasan kerja memiliki manfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Karyawan banyak menggunakan waktunya untuk bekerja, maka karyawan menginginkan waktu tersebut digunakan untuk pekerjaan yang mengembirakan, kesenangan dan kebahagiaan;
- 2) Pekerjaan dan organisasi dapat memicu tekanan bagi karyawan, sehingga dapat menimbulkan tekanan psikologi bagi karyawan tersebut. Seorang individu cenderung membawa tekanan psikologi lingkungan keluarga dan masyarakat, sehingga dapat mengganggu kesehatan jiwa bagi dirinya dan lingkungan;

- 3) Alasan kesehatan jasmani, karyawan yang menyukai pekerjaannya, cenderung lebih mempunyai umur yang panjang, dibandingkan dengan seseorang yang tidak menyukai pekerjaannya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Mengingat bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya akan berbeda. Namun menurut (Sinambela 2016:307), menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada 3 (tiga) yaitu:

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan;
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja dan kondisi kerja.

Namun menurut pendapat para ahli lainnya yaitu Luthans (2011) dalam (Marbawi 2016:89–90) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Pekerjaan

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan

otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.

2) Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4) Pengawasan

Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.

4) Kelompok Kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.

5) Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan suatu ukuran seberapa banyak seorang pekerja pada suatu perusahaan memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Sedangkan menurut (Marbawi 2016:91–92), menyebutkan bahwa kinerja merupakan bagaimana seorang karyawan dapat memberikan kontribusi baik itu secara kualitas dan kuantitas, kehadiran dan sikap komperatif terhadap perusahaan.

Lebih lanjut menerangkan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Bangun (2011) dalam (Marbawi 2016:93), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.1.5.2 Menghitung Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting, mengingat bahwa penilaian kinerja dapat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Dengan penilaian kinerja dapat menjadi bahan rujukan dalam memperbaiki dan mengembangkan kinerja pegawai. Menurut (Marbawi 2016:98–99), untuk menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan beberapa metode, yaitu:

1) Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat (*360 Feedback Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja populer yang melibatkan masukan evaluasi ini dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal.

2) Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Method*)

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti “luar biasa”. “Memenuhi harapan”, atau “butuh perhatian”. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja.

3) Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode insiden kritis adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut, yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode

penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

4) Metode Esei (*Essay Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Para atasan dengan keterampilan yang sangat baik, jika mau, ia bisa membuat seorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esei bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa pimpinan yakin bahwa metode esei bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

5) Metode Stdanar Kerja (*Work Stdanards Method*)

Metode stdanar kerja adalah metode penilaian kerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan stdanar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan stdanar kerja, termasuk studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*), manfaat nyata penggunaan stdanar sebagai kriteria penilaian adalah

objektivitas. Namun agar para karyawan mempersepsikan bahwa standar-standar tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standar-standar tersebut diterapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standar-standar.

6) Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode peringkat (*ranking methode*) adalah metode penilaian kerja dimana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Contohnya, karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat rendah.

7) Metode Distribusi Dipaksakan (*Forced Distribution Method*)

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berfikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka. Sistem distribusi dipaksakan cenderung didasarkan pada tiga tingkat. Dalam sistem ini seluruh eksekutif puncak diperingkat dengan para pencapai prestasi terbaik ditempatkan pada 20 persen teratas, kelompok berikutnya pada 70 persen pertengahan, dan kelompok berprestasi terburuk pada 10 persen terbawah.

8) Metode Skala Penilaian Berjangkar keperilakuan (*Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS*)

Metode ini merupakan metode penilaian kerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis, berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala dengan masing - masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem ini berbeda dengan skala penilaian karena, alih-alih menggunakan istilah-istilah seperti tinggi, menengah dan rendah pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar keperilakuan yang berhubungan dengan standar yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut. Pendekatan ini memfasilitasi diskusi mengenai penilaian tersebut karena mengacu pada perilaku-perilaku spesifik, dan dengan demikian mengatasi kelemahan dalam metode-metode evaluasi lainnya.

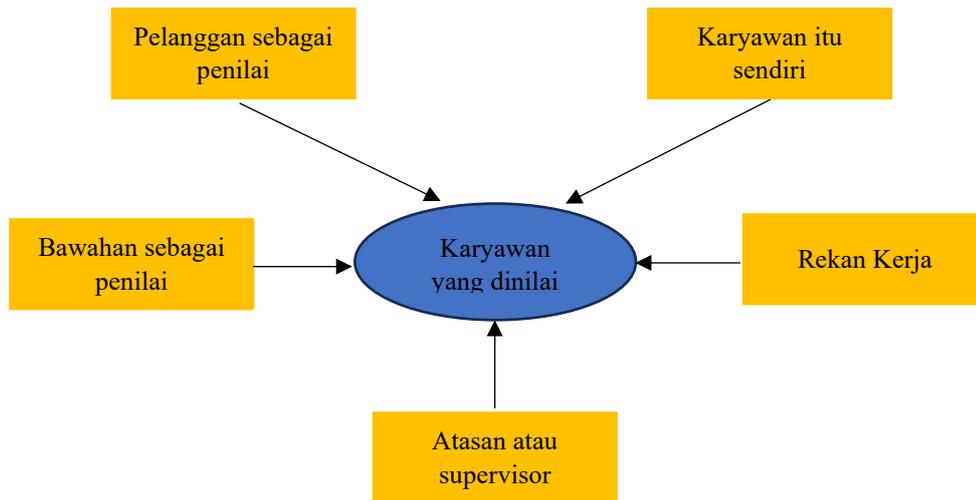
9) Sistem Berbasis-Hasil (*Result-Based System*)

Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya dalam sebuah sistem berbasis hasil

10) Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives/MBO*)

Dalam sistem tersebut salah satu tujuannya misalkan saja, adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen.

Sedangkan menurut teori bangun dalam (Marbawi 2016:103–4), mengungkapkan bahwa, subjek yang dapat menjadi penilai kinerja karyawan, dapat di lihat pada Gambar 2.3 di bawah ini.



Sumber: Adamy, 2012

Gambar 2. 3
Subjek Penilai Kinerja Karyawan

Berbagai pihak yang dapat menjadi subjek dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan, dengan merujuk pada Gambar 2.2 di atas yaitu:

1) Karyawan itu sendiri

Karyawan dapat menilai dirinya sendiri, apakah hasil pekerjaannya sudah mencapai atau belum sesuai standar pekerjaan, berdasarkan hasil analisis pekerjaan karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri;

2) Rekan Sekerja

Selain diri sendiri rekan sekerja atau para anggota dalam satu tim dapat menilai kinerja seorang karyawan, rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan;

3) Atasan atau Supervisor

Seorang atasan mempunyai kewenangan atas kinerja para karyawan sebagai bawahannya, atasan atau supervisor memiliki kriteria - kriteria tertentu untuk menilain seorang karyawan;

4) Bawahan sebagai penilai

Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang meminta bawahannya menilai kinerja atasan. Pada masa-masa lalu, penilai kinerja seperti ini sangat jarang terjadi bahkan mungkin tidak ada perusahaan yang menerapkannya;

5) Pelanggan sebagai penilai

Pihak lain diluar perusaan dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang karyawan dalam perusahaan, karena pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja yang dilakukan oleh karyawan, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan oleh Bangun (2012) dalam (Marbawi 2016:95) bahwa untuk mengukur tingkat kinerja karyawan dapat menggunakan parameter berikut ini:

1) Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi stdanar pekerjaan;

- 2) Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu;
- 3) Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya;
- 4) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan;
- 5) Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Sedangkan Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) dalam (Marbawi 2016:95) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah:

- 1) *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan ditempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
- 2) *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja

yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

- 3) *Consequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
- 4) *Feedback*, yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
- 5) *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian berkaitan dengan Motivasi, Kepemimpinan, Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja, dapat di lihat pada Tabel 2.1 yaitu.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Alat Analisis	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	(Farisi, Juli, dan Muhammad 2020) “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada kantor PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara parsial

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Ekhsan 2019) “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan”	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.
3	(Sembiring 2020) “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan”	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Secara parsial variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sinarmas Medan, terbukti dari hasil uji diperoleh thitung (4,214) lebih besar dari ttabel (2,024) atau nilai sig t untuk motivasi (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05).
4	(Fazira dan Riska 2019) “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai”	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Kepemimpinan memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan dijalankan maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Faktor pendukungnya motivasi dan penghambatnya system karir
5	(Muizu, Umi Kaltum, dan Ernie T. Sule 2019) “Pengaruh Kepemimpinan terhadap	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, motivasi	Regresi linier bergdana	Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis yang dikemukakan, yang mengungkapkan pengaruh yang

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kinerja Karyawan”		dan kepuasan kerja		signifikan secara positif pada kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
6	(Amalia, Eva, dan Rudiansyah 2019) “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin”	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	1. Hasil uji variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin. 2. Hasil uji variabel kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin.
7	(Sulastris dan Onsardi 2020) “Pengaruh Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Stres Kerja berpengaruh negatif, dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Astra Motor Kota Bengkulu
8	(Indriani, Ni Yuliantini, dan I W. Bagia 2019) “Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Ada pengaruh positif dari stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Riyanthi Investama.
9	(Ekhsan dan Burhan 2020) “Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa semakin baik tingkat pengelolaan stres karyawan maka akan berpengaruh

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					terhadap peningkatan kinerja karyawan.
10	(Purwoko 2023) "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Penerbangan Flynas"	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.
11	(Kustanto dan Eddy Haryanto 2022) "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru"	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja, dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersamaan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nurul Ilmi Kota Jambi.
12	(Widjaja 2023) "Pengaruh Komitmen Organisasi, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Driver Maxim di Bdanar Lampung"	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja, motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Secara simultan komitmen organisasi, stres kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengendara ojek online Maxim di Bdanar Lampung.
13	(Prastiyo 2019) "Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada JNE Cabang Madiun"	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja, motivasi dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	Adanya pengaruh stres kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada JNE Cabang Madiun
14	(Pratiwi dan Hapzi Ali 2023) "Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Stres Kerja pada Kinerja Pegawai Rumah"	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, dan kepuasan kerja	Regresi linier bergdana	1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 2. Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	<p>Sakit di Era Digital” (Diansyah 2019) “Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Kesehatan Kabupaten Jember”</p>	<p>Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja, kepemimpinan dan kinerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, dan kepuasan kerja</p>	<p>Regresi linier bergdana</p>	<p>Kepemimpinan dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember</p>
16	<p>(Abdul C dan Aftoni 2023) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Wonosobo Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi”</p>	<p>Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja dan kinerja</p>	<p>Analisa Jalur</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>
17	<p>(Fitrianti dan Romat 2020) “Pengaruh Kepemimpinan dan Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Len Industri (Persero)”</p>	<p>Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja dan kinerja</p>	<p>Regresi linier bergdana</p>	<p>Serta terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultanantara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja karyawan PT Len Industri (Persero)</p>
18	<p>(Parada dan Jauhar Arifin 2023) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada</p>	<p>Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja dan kinerja</p>	<p>Regresi linier</p>	<p>Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Universal Tekno Reksajaya site Adaro di Kabupaten Balangan</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pt Universal Tekno Reksajaya Site Adaro Di Kabupaten Balangan”				
19	(Febriyan dan Firmansyah 2023) “Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kota Bima”	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, stres kerja dan kinerja	Regresi linier bergdana	Secara Parsial Motivasi Kerja Mempunyai positive dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Pariwisata dan kebudayaan Kota Bima
20	(Mubaroqah dan Muhammad Yusuf 2020) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, stres kerja dan kinerja	Regresi linier bergdana	Berdasarkan hasil penelitian maka dapat di ambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kota Bima
21	(Tsauri 2013) “Pengaruh Konflik Peran Gdana, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman”	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan kepuasan kerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Regresi linier bergdana	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Padang Pariaman. Hal ini berarti kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Padang Pariaman akan meningkat jika stres kerja rendah, karena stres kerja dapat menurunkan semangat kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Padang Pariaman dalam melaksanakan pekerjaan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22	(Astaginy dkk. 2023) “Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kolaka Timur)”	Penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan kepuasan kerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Regresi linier bergdana	Adanya pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Maka dalam hal ini variabel stres kerja diukur menggunakan indikator yaitu gejala psikologi, gejala fisik dan gejala perilaku berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada RSUD Kolaka Timur.
23	(Saputra dan Doni Marlius 2023) “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Sanjung Buana Sijunjung”	Penelitian ini menggunakan variabe motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, stres kerja	Regresi linier bergdana	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Sanjung Buana Sijunjung. Yang artinya apabila pada setiap karyawan merasakan kepuasan pada perusahaan maka akan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan.
24	(Akhmad Darmawan dan Fatmah Bagis 2021) “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”	Penelitian ini menggunakan variabe motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan, stres kerja	Regresi linier bergdana	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara rnotivasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Herba Emas Wahidatarna Purbalingga
25	(I Ketut Cdanra Putra 2023) “Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap	Penelitian ini menggunakan variabe kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja	Regresi linier bergdana	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kinerja Karyawan KSU Dana Rahayu”				signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan KSU Dana Rahayu. Semakin baik kepuasan kerja yang diberikan pada KSU Dana Rahayamaka akan berdampak baik bagi kinerjakaryawan
26	(Nurkhayati dan M.Wahab Khasbulloh 2023) “Pengaruh Work Family Conflict , Rotasi Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratma Tegal)”	Penelitian ini menggunakan variabe stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja	SEM Analisis	Work family conflict, rotasi kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
27	(Djuraidi dan Nur Laily 2020) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasion al Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating”	Penelitian ini menggunakan variabe kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel motivasi, stres kerja	Analisa Jalur	Semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja yang diharapkan oleh karyawan akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat Kepuasan Kerja karyawan akan menurunkan tingkat Kinerja Karyawan.Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti Kinerja Karyawan. Kepemimpin dengan kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28	(Feri, Adi Rahmat, dan Bambang Supeno 2020) “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies”	Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja	Regresi linier berganda	kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. 1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. 3. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Champion Kurnia Djaja Technologies
29	(Surajiyo dan Herman 2020) “Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Lubuklinggau Selatan I dan Selatan II”				1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerjapegawai dengan nilai thitung untuk variabel Kepemimpinan adalah sebesar 2,024, dengan signifikan 0,046 2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai thitung untuk variabel lingkungan kerja adalah sebesar 10,818,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					dengan signifikan 0,000.
					3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan nilai thitung (2,74) lebih besar dari ttabel sebesar 1,98
30	(Sasongko dan Muhammad R. Syafar 2013) "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal"	Penelitian ini menggunakan variabe Motivasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, kepuasan kerja	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel stres kerja	Analisa jalur	1. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja. 2. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan tranformasional terhadap kepuasan kerja. 3. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja. 4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepemimpinan dan stres kerja terhadap

kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang melatar belakangi suatu karyawan melakukan sebuah pekerjaan guna tercapainya tujuan yang ditetapkan. Motivasi bersifat individual yang mana berarti bahwa motivasi akan berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Sedangkan menurut (Tsauri 2013:124) motivasi kerja sendiri merupakan kemauan kerja suatu karyawan atau pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut.

Pemberian motivasi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan (Tsauri 2013:125), yang mengatakan bahwa pemberian motivasi mempunyai manfaat salah satunya meningkatkan kinerja karyawan. Teori tersebut didukung oleh penelitian, yang dilakukan oleh (Ekhsan 2019), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Syncrum Logistics. Dengan demikian dapat disimpulkan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari pernyataan tersebut, pemberian motivasi dapat dilakukan oleh perusahaan, sebagai langkah guna meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang agar dapat berkinerja baik, sehingga tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Ansory dan Meithiana 2018:82), mengungkapkan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan gaya yang dimiliki oleh seorang manajer untuk mengatur, mengkoordinasikan, mengarahkan serta membina para bawahannya agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya seorang pemimpin dalam mengatur sebuah tim sangat berpengaruh terhadap capaian yang organisasi atau tim tersebut. Karena dengan adanya sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer atau pimpinan organisasi dapat memotivasi bawahannya sehingga berkinerja baik.

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Muizu dkk. 2019), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hal ini menandakan ketika kepemimpinan seorang pemimpin baik, maka kinerja pegawai meningkat. Penelitian tersebut sejalan dengan pernyataan (Ansory dan Meithiana 2018:83), yang menyebutkan bahwa salah satu fungsi kepemimpinan yaitu memotivasi bawahannya supaya berkerja secara efektif.

Kondisi lingkungan tempat kerja yang tidak baik serta kondisi pegawai yang berada di bawah tekanan dapat memicu stres kerja bagi pegawai tersebut. Stres kerja itu sendiri menurut (Sinambela 2016:389–90), memaparkan bahwa stres kerja merupakan kondisi dimana reaksi yang timbul dari pegawai sebagai akibat tekanan yang diberikan padanya. Pegawai yang bekerja di bawah tekanan dapat mengurangi

tingkat konsentrasi ketika bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang kurang baik. Stres kerja dapat mengakibatkan pegawai berkinerja buruk.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Steven dan Arif P. Prasetio 2020), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan ketika seorang pegawai berada pada kondisi stres kerja yang tinggi, maka kinerja pegawai tersebut akan menurun. Seorang pegawai akan hilang konsentrasi saat bekerja, karena pikiran pegawai tersebut tidak pada pekerjaannya sehingga hilangnya kemampuan untuk bekerja dan kinerjanya akan menurun.

Motivasi merupakan suatu dorongan agar seseorang dapat melakukan suatu tindakan yang ingin dikehendakinya. Motivasi sering digunakan bagian manajemen sumber daya manusia, dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Disamping itu, dengan pemberian motivasi seorang pegawai mendapatkan kepuasan kerja, karena merasa bahwa atasannya memberikan dorongan psikis dan perhatian pada dirinya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dari kepuasan seorang pegawai adalah pengakuan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Al dkk. 2018), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang mana hal tersebut menandakan dengan pemberian motivasi kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan meningkat.

Sikap kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer dalam suatu tim, membuat bawahan atau karyawan merasa terpuaskan sehingga

meningkatnya kepuasan kerja karyawan tersebut. Sedangkan menurut (Marbawi 2016:89–90), bahwa faktor penentu tingkat kepuasan kerja karyawan, salah satunya dipengaruhi oleh pengawasan atau supervision. Gaya seorang pemimpin dalam memimpin sebuah tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bunawan dan Boyce A. Turangan 2021), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan tersebut menandakan bahwa dengan kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau tim itu baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Kondisi lingkungan tempat kerja yang tidak baik serta kondisi pegawai yang berada di bawah tekanan dapat memicu stres kerja bagi pegawai tersebut. Stres kerja itu sendiri menurut (Sinambela 2016:389–90), memaparkan bahwa stres kerja merupakan kondisi dimana reaksi yang timbul dari pegawai sebagai akibat tekanan yang diberikan padanya. Pegawai yang bekerja di bawah tekanan dapat mengurangi tingkat konsentrasi ketika bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang kurang baik. Stres kerja dapat mengakibatkan pegawai berkinerja buruk.

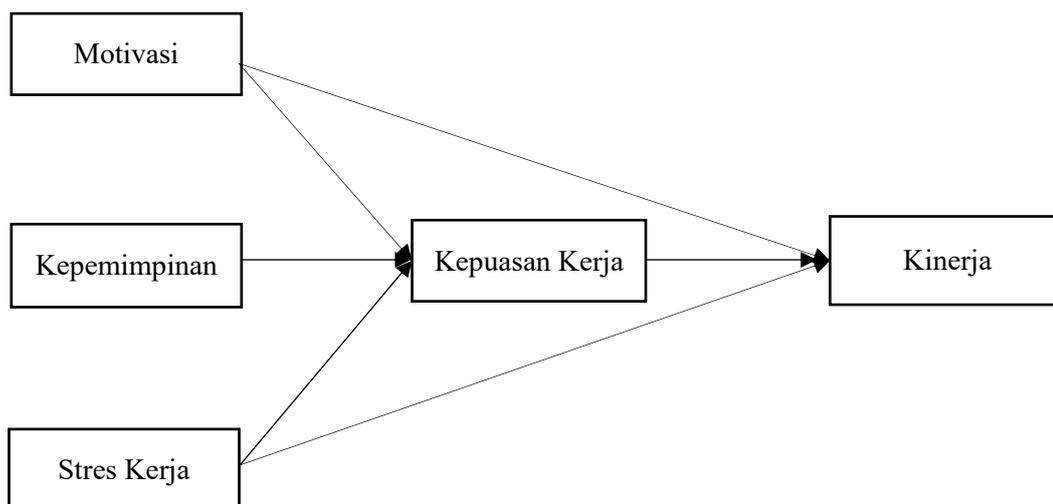
Stres kerja dapat timbul baik dari sisi lingkungan atau sikap atasan yang memberikan pekerjaan yang diluar dari kemampuan karyawan. Kondisi tersebut menjadikan karyawan merasa ketidakpuasan sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farisi dkk. 2020), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa stres kerja

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan arah negatif. Hal ini menandakan dimana ketika stres kerja karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Hal tersebut berlaku sebaliknya ketika stres kerja karyawan rendah, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Tingkat kesuksesan karyawan dalam melakukan pekerjaan yaitu kinerja. Menurut (Marbawi 2016:91–92), menyebutkan bahwa kinerja merupakan tingkat dari seberapa banyak seorang karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap suatu organisasi. Ukuran kinerja dalam satu organisasi dengan organisasi lain akan berbeda satu dengan lainnya, hal ini karena ukuran job requirement yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi berbeda. Lebih lanjut kepuasan kerja merupakan perbandingan antara suatu yang menjadi ekspektasi seorang karyawan dengan keadaan sebenarnya.

Tingkat kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Karena karyawan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan sehingga bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Nurrohmat dan Rini Lestari 2021), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Ini menandakan ketika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka kinerja karyawan juga tinggi.

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel, sehingga dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. 4
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara atau tentatif, atas rumusan masalah yang ada dalam penelitian (Yusuf 2014:130). Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kecamatan di Kota Tasikmalaya;
- 2) Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja pada pegawai Kecamatan di Kota Tasikmalaya;

- 3) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi, kepemimpinan, stres kerja terhadap kinerja pada pegawai Kecamatan di Kota Tasikmalaya.