

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, kepemimpinan transformasional, stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Karangan ilmiah dari penelitian sebelumnya akan digunakan sebagai acuan dasar teori untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Manajemen

Secara garis besar manajemen dapat diartikan sebagai ilmu, seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan pada kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus serta membantu aktivitas individu dalam memudahkan pekerjaannya. Manajemen sangat penting di dalam organisasi, karena memudahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, yang diartikan secara umum sebagai mengurus. Namun lebih dari itu, manajemen memiliki arti yang sangat luas baik sebagai sebuah proses, seni maupun

ilmu. Manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah proses karena didalamnya terdapat sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga pengawasan. Sedangkan manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah seni karena manajemen merupakan sebuah cara seorang manajer dalam mencapai sebuah tujuan baik didalam organisasi/perusahaan. Dalam pelaksanaanya, cara tersebut dapat berbeda pada setiap individu yang bergantung kepada karakter dan pembawaan individu tersebut. Selain itu, manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah ilmu karena manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang dapat dikaji kebenarannya. Berikut adalah beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli.

Menurut Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018:1) menyatakan bahwa Manajemen sangat penting bagi kehidupan manusia, dengan adanya manajemen akan mempermudah suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai sebuah efektifitas dan efisiensi. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada manajemen yang telah dibuat sejak awal. Untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan harus menetapkan manajemen yang baik dan teratur.

Sedangkan menurut Sri Larasati (2018:1) menyatakan bahwa “Manajemen merupakan suatu kebutuhan yang tak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode dalam beraktivitas untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam berorganisasi”.

Adapun menurut George R. Terry & Leslie W. Rue (2019:1) mengatakan bahwa *management is a distinct process consisting of several actions, namely*

planning, organizing, actuating, and controlling. This is done to determine and achieve targets by utilizing human resources with other resources. Definisi tersebut memiliki arti bahwa manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, yakni perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Hal ini dilakukan untuk menentukan dan mencapai target dengan memanfaatkan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Henry Fayol dan George R. Terry dalam Mulyadi & Winarso (2020:3) menyebutkan terdapat empat fungsi manajemen, antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan : Fungsi utama manajemen dalam organisasi bisnis adalah perencanaan. fungsi manajemen lainnya tidak dapat berfungsi secara efektif tanpa perencanaan. Dalam situasi ini, manajemen bekerja untuk mengembangkan strategi awal untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian : Tujuan organisasi adalah untuk membagi tugas besar menjadi kegiatan yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola. Seorang manajer dapat mengawasi dan mengendalikan karyawannya melalui organisasi, memungkinkan mereka untuk melakukan tugas mereka secara efektif.

3. Pengarahan : Pengarahan atau *directing* adalah suatu usaha agar semua anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi pengarahan adalah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas.
4. Pengawasan : Pengawasan atau *controlling* harus dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, dan peraturan perusahaan. dilakukan setelah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dinilai apakah sesuai dengan *planning*. Pada tahap ini manajemen mengevaluasi keberhasilan dan efektifitas kinerja, melakukan klarifikasi dan koreksi, dan juga memberikan alternatif solusi masalah yang terjadi selama proses kerja berlangsung

Sedangkan menurut menurut Cipta Pramana (2021:5) fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang harus dijalankan dengan baik pertama yaitu fungsi perencanaan. George Steiner berpendapat bahwa perencanaan merupakan proses dalam berbagi tujuan, batasan strategi, kebijakan dan rencana yang rinci dalam mencapainya, pencapaian organisasi dalam rangka penerapan keputusan dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik dalam hal pengenalan siklus rencana baru.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen pengelolaan organisasi yang wajib dilakukan berikutnya adalah fungsi *organizing* atau pengorganisasian. Pengorganisasian adalah

proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama.

3. Pengisian (*Stuffing*)

Fungsi ini juga wajib dijalankan dengan baik oleh organisasi. Fungsi stuffing atau fungsi pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di dalam organisasi.

4. Koordinasi atau pengarahan (*Coordinating*)

Fungsi lain yang tidak kalah penting untuk dijalankan dengan baik oleh organisasi adalah fungsi pengarahan atau koordinasi.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi manajemen terakhir yang tidak kalah penting yaitu fungsi pengawasan. pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan.

Adapun menurut George R. Terry & Leslie W. Rue (2019:8) menyatakan ada 4 fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan). Fungsi ini dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi

kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerja atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana atau tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa fungsi utama manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, Pengimplementasian, dan pengendalian. Dengan adanya fungsi manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara dan dikelola dengan baik dikarenakan setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu instansi dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari sebuah instansi. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Cushway dalam Priyono (2017:25) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai *“part of the process that helps the organization achieve its objective”* yang diterjemahkan sebagai “bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuan”.

Sedangkan menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:7) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Adapun menurut Gary Dessler dalam Edy Sutrisno (2017:6) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan

aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kegiatan atau proses pengelolaan manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun tujuan bersama.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Elbadiansyah (2019:3) tugas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengatur hubungan antar karyawan atau pekerja dengan organisasi atau instansi tempat bekerja agar dapat terbangun sinergi yang baik, kokoh, dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak, dalam sebuah organisasi atau instansi yang diberlakukan fungsi manajemen operasional sumber daya manusia (SDM). Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) sebagai fungsi majerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien, agar memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan singakatan POAC secara rinci diuraikan sebagi berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah instansi atau organisasi. Karena Perencanaan merupakan fondasi awal dalam suatu organisasi/ instansi. Tugas dari perencanan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target,

mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan membuat Standar Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan kegiatan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kecil, dengan cara membagi tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah. Pembagian tugas tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

3) Penggerak (*Actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajer.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (*Controlling*) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dilakukan dengan ketat. Karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar organisasi atau instansi itu dapat berjalan dengan sesuai rencana.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:7) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan rentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencanal. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Adapun menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:21) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai individu jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat mematuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau instansi sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Tujuan Sumber Daya Manusia

Menurut Masram & Mu'ah (2017:8) tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional : Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional : Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
3. Tujuan Sosial : Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan Personal : Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi
Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional
Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial
Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:7), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan terhadap organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kepentingan suatu organisasi tetap juga memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik instansi dan masyarakat luas yang terlibat demi pencapaian aktivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Secara istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mengtransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya menransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional atau yang sering disebut sebagai kepemimpinan kharismatik adalah sikap kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan.

Sehingga para karyawan akan kagum dan percaya serta hormat pada pimpinannya sehingga termotivasi untuk melakukan hal lebih dari sebelumnya.

Menurut Wibowo (2017:193) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Selanjutnya menurut M. Asad Khan, Fadillah B. Ismail, dan Basheer Alghazali (2020:16) Gaya kepemimpinan transformasional disebut juga gaya kepemimpinan karismatik, hal ini didasarkan pada visi seorang pemimpin yang dapat mengubah individu atau karyawan.

Selain itu, menurut Army Cahya Putra Rustamaji, Dedi Purwana, dan Corry Yohana (2017:5) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sikap yang mewakili pandangan individu terhadap sikap atasan dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, mementingkan kepentingan bawahan dan anggota tim, serta memberikan sesuatu yang bawahan butuhkan seperti dalam hal memberikan penghargaan.

Adapun menurut Bass (1985) dalam Cheng Wen Lee dan Nurul Hidayat (2018) menggambarkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan untuk suatu pencapaian. Dalam hal ini karyawan merasa percaya, kagum, setia, dan memiliki rasa hormat kepada pemimpin sehingga karyawan termotivasi untuk melakukan

lebih dari yang diharapkan, bahkan tidak jarang apa yang diharapkan dapat terlaksana Cheng Wen Lee dan Nurul Hidayat (2018).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Marto Silalahi (2020:21) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management by Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Selanjutnya menurut Keith Davis and John W. Newstrom (2017) terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional yaitu :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah (2017:196) faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas

Seorang pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi yang telah disusun sebelumnya, dengan memberikan komunikasi dengan baik kepada anggotaanggotanya.

2. Kepedulian

Didalam kehidupan seorang pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota-anggotan yang ada didalam organisasi tersebut, dan memberikan motivasi serta memiliki rasa peduli terhadap lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.

3. Merangsang anggota

Pemimpin memberikan rangsang dan membantu anggotanya untuk tujuantujuan positif dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan melakukan pendekatan yang menyenangkan, dengan hasil anggota mampu menerimadan menyadari manfaatnya bagi pribadi mereka dan organisasi yang sedang dijalani.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin berupaya untuk selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan mengorbankan yang lain. Peluang yang seperti itu didalam organisasi tidak diberikan toleransi. Faktor keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Mampu menghargai disetiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan memberikan ajakan kepada seluruh anggotanya untuk menghormati perbaedaan dan keyakinan setiap anggota.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Baruna Rizky Perdana (2020:30) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, rasa hormat, dan sekaligus mempercayainya. Dimensi *Idealized Influence* diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Perilaku seorang pemimpin yang membuat para karyawan memiliki rasa kagum
- b. Perilaku seorang pemimpin yang membuat para karyawan memiliki rasa hormat
- c. Perilaku seorang pemimpin yang membuat para karyawan memiliki rasa kepercayaan

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

Dimensi yang menggambarkan seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menunjukkan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi

melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Dimensi *Inspirational Motivation* diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

- a. Perilaku seorang pemimpin yang mampu memberikan harapan yang jelas terhadap prestasi karyawan
- b. Perilaku seorang pemimpin yang mampu menunjukkan komitmennya terhadap tujuan perusahaan
- c. Perilaku seorang pemimpin yang mampu memberikan semangat tim

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Mampu menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari inovasi yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi *Intellectual Stimulation* diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Perilaku seorang pemimpin yang mampu menciptakan ide-ide baru
- b. Perilaku seorang pemimpin yang mampu memberikan solusi terhadap permasalahan karyawan

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Dimensi yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan dalam mengembangkan karir. Dimensi *Individualized Consideration* diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang baik

b. Hubungan dengan bawahan

Selanjutnya menurut Alannah Eileen Rafferty and Mark Griffin (2017:329)

dimensi kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang Ideal/Karismatik (*Idealized Influence/II*)

Pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin yang karismatik merujuk pada seorang pemimpin yang spesial dan mampu menstimulasi karyawan untuk mengikuti perspektifnya.

Dalam prosesnya, kepemimpinan transformasional menerapkan nilai kemanusiaan dan moral yang tinggi serta tidak menggunakan kekuatan untuk mencapai tujuan pribadi. Pemimpin transformasional mampu menanamkan kebanggaan, meningkatkan rasa hormat karyawan, kepercayaan serta persepsi bahwa pemimpin menyampaikan tujuan dan misi kolektif yang kuat. Dimensi karismatik diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Memberikan visi dan rasa kepercayaan diri
- b. Mempermudah pimpinan dalam mempengaruhi anggotanya

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation/IM*)

Motivasi inspirasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk merasa optimis pada tujuan organisasi di masa depan. Pemimpin mendukung karyawannya untuk mewujudkan ekspektasi yang tinggi, meningkatkan kualitas, menciptakan kinerja yang baik, dan melakukan kerja sama antar karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi inspirasional melibatkan komunikasi yang menginspirasi visi dan harapan karyawan untuk

memiliki kinerja yang tinggi. Dimensi inspirasional diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Menggambarkan maksud penting secara sederhana
- b. Pemimpin mendukung karyawannya untuk mewujudkan ekspektasi yang tinggi

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation/IS*)

Stimulasi intelektual adalah perilaku untuk merangsang pemecahan masalah dan pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi. Stimulasi intelektual akan mendorong peningkatan inteligen, rasionalitas, penghargaan akan kinerja yang baik, dan prestasi kerja. Pemimpin transformasional dapat membantu para karyawannya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para karyawan untuk menjadi kreatif. Dimensi stimulasi intelektual diukur dengan menggunakan satu indikator, yaitu :

- a. Mendorong intelegensi rasionalitas dan pemecahan masalah secara berhati-hati

4. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration/IC*)

Pertimbangan individual mencakup pengakuan terhadap perbedaan kebutuhan karyawan, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan. Memberi perhatian kepada karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan perkembangan setiap karyawannya secara personal. Dengan berperan sebagai mentor atau pelatih, pemimpin bertujuan untuk

mengembangkan potensi masing-masing karyawan secara penuh. Dimensi pertimbangan individual diukur dengan menggunakan satu indikator, yaitu :

- a. Memberikan perhatian pribadi sehingga anggota merasa nyaman dan percaya kepada pimpinan

Selain itu, Kepemimpinan Transformasional Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam buku Suwatno dan Doni Juni Priansa (2011:159) dibedakan atas empat dimensi yaitu *charismatic*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*. Menyatakan bahwa masing-masing mempunyai indikator penting didalam performasi, yang secara lebih jelas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Charismatic*

Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan kepada pengikut serta tindakannya lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

2. *Intellectual Stimulation*

Tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan

3. *Inspirational Motivation*

Memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji ulang permasalahan lama dengan cara baru

4. Individualized Consideration

Memperlakukan secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi variable kepemimpinan transformasional tersebut mempunyai empat jenis karakteristik yang saling berhubungan satu sama lain. Dari empat dimensi yang dimiliki pemimpin diatas bisa mempengaruhi terhadap kinerja pegawai.

2.1.4 Stres Kerja

Didalam suatu organisasi pastinya tidak lepas dari tuntutan tugas yang terkadang memberatkan pekerjaannya dan juga tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu, hal tersebut dapat mempengaruhi kondisi karyawan khususnya stres dalam mengerjakan pekerjaannya. Apabila seorang karyawan mengalami stres dalam bekerja tentu saja akan mempengaruhi kinerja bahkan menghambat operasional organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan respon saat seseorang mengalami berbagai tuntutan, ancaman, atau tekanan yang dapat merubah perilaku dan kondisi berpikir seseorang. Stres dapat menyebabkan perubahan baik secara fisik maupun emosional (mental/psikis). Stres ditempat kerja juga dapat mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan ditempat kerja.

Para karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para atasan perlu menyadari bahwa stres kerja yang bisa mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh juga pada keuntungan instansi tersebut.

Menurut Machmed Tun Ganyang (2018:252) stres kerja diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan merasa tertekan secara psikologis dalam menghadapi beban pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja.

Selanjutnya menurut Luthans dalam Bernhard Tewal (2017:138) stres kerja ditandai dengan perubahan manusia yang mendefinisikan keadaan yang dihasilkan dari hubungan antara manusia dan pekerjaannya sehingga memaksa mereka menyimpang dari fungsi normalnya.

Selain itu, menurut King dalam Gusti Yuli Asih, Hardani Widhiastuti, dan Rusmalia Dewi (2018:2) “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres pada pekerjaan (*Job Stress*) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan keadaan yang terjadi ketika pegawai dihadapkan oleh peluang dan tantangan yang dapat memberikan ketegangan dan perubahan perilaku. Stres kerja juga dapat mengakibatkan perubahan emosi, mempengaruhi ketidakseimbangan fisik dan psikis, proses berpikir, dan dapat memberikan pengaruh terhadap performa karyawan.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Banyak faktor yang dapat memicu terjadinya stres kerja pada karyawan. Penyebab stres kerja pada individu Ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:431) mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi sumber stres yang berpotensi, yaitu:

1. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga mempengaruhi level stres di antara karyawan di dalam organisasi tersebut. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama: ekonomi, politik, dan teknologi.

2. Faktor Organisasional

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017:431) telah mengkategorikan faktor organisasi menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peran dan interpersonal.

- a. Tuntutan tugas, terkait dengan pekerjaan seseorang. Mereka meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik.
- b. Tuntutan peranan, terkait dengan tekanan yang dia pegang dalam organisasi. konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memutuskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi Ketika karyawan diharapkan untuk melakukan lebih banyak daripada batas waktu.
- c. Tuntutan interpersonal, merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari pada kolega dan

hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

3. Faktor Pribadi

Individu biasanya bekerja sekitar 40 hingga 50 jam dalam seminggu. Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas ke dalam pekerjaan. Hal ini justru harus diperhatikan kembali bagi sebuah perusahaan, seharusnya mempekerjakan karyawannya sesuai dengan jam operasional yang telah dikeluarkan oleh undang-undang ketenagakerjaan.

Menurut Sopiah (2018) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu :

1. Lingkungan fisik

Lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan, rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

2. Stres karena peran dan tugas

Peran/tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia jalankan terlalu berat atau menjalankan berbagai peran di tempat mereka bekerja.

3. Stres antar pribadi (*inter-personal stressors*)

Stres antar pribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, karena adanya kompetisi untuk mencapai target kerja yang memungkinkan munculnya stres kerja.

4. Organisasi

Banyak sekali ragam faktor stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang tetap tinggal mengalami peningkatan beban kerja.

Sedangkan faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja menurut (Sunyoto, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Penyebab Fisik

Penyebab fisik yaitu kebisingan yang terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui terlalu tegang juga menyebabkan hal yang sama. Kelelahan juga dapat menyebabkan stres kerja karena kemampuan untuk bekerja menurun yang menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres. Penggeseran kerja yang terus menerus juga dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama sudah terbiasa dengan kebiasaan- kebiasaan lama.

2. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja yang mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

3. Sifat Pekerjaan

Situasi baru dan asing dalam suatu pekerjaan atau organisasi, seseorang akan terasa sangat tertekan sehingga menimbulkan stres. Ancaman pribadi yang terlalu ketat menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya. Percepatan, stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan. Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Umpan balik, standar kerja tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

4. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

5. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah seperti ketidakcocokan suami istri. Masalah keuangan, perceraian dapat memengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal ini seperti dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kepribadian, sedangkan faktor eksternal

(faktor lingkungan dan organisasi) terdiri dari konflik peran dan juga dukungan sosial, yaitu hubungan dengan kolega, rekan kerja atau dengan atasan.

2.1.4.3 Gejala Stres Kerja.

Ketika seseorang mengalami stres dalam melakukan pekerjaannya tentu saja orang tersebut memiliki gejala, menurut Arif Yusuf Hamali (2018) gejala-gejala stres ditempat kerja meliputi :

1. Gejala stres pada tingkat individu :

- a) Reaksi fisiologis, seperti masalah yang bertalian dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, masalah jantung, hipertensi.
- b) Reaksi emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
- c) Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
- d) Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak.

2. Gejala stres pada tingkatan organisasi.

- a) Gejala stres pada tingkatan organisasi, terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, gertakangertakan, produktivitas rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

Adapun menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:12) mengemukakan bahwa gejala stres yaitu sebagai berikut :

1. Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian dini atas stress diarahkan pada gejala fisiologis terutama karena topik itu diteliti oleh spesialis dari ilmu kesehatan medis. Riset ini memandu pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, peningkatan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.

2. Gejala Psikologi

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Selain itu stres juga dapat muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya berupa kegelisahan, kebosanan, agresif, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, mudah marah dan suka menunda-nunda pekerjaan.

3. Gejala Perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, gelisah dan sulit tidur.

Sedangkan menurut Brahm dalam Nusran (2019:74-75) yaitu tentang gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut:

1. Fisik

Fisik yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.

2. Emosional

Emosional meliputi marah-marah, mudah tersinggung, dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental, intelektual yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi oleh satu pikiran saja.

3. Interpersonal

Interpersonal yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, mudah menyalahkan orang lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gejala stres kerja dapat dilihat dari berbagai faktor yang menunjukkan adanya perubahan, baik secara fisiologis, psikologis, maupun sikap. Perubahan fisiologis ditandai oleh adanya gejala-gejala seperti merasa lelah/letih, kehabisan tenaga, pusing, gangguan pencernaan. Sedangkan perubahan psikologis ditandai oleh adanya kecemasan

berlarut-larut, sulit tidur, nafas tersenggal-senggal, dan berikutnya seperti keras kepala, mudah marah, dan tidak puas terhadap apa yang dicapai

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Stres kerja dapat diukur melalui dimensi dan diperjelas dengan indikator-indikatornya. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017:597) terdapat tiga dimensi yaitu :

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi stres lingkungan dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. ketidakpastian ekonomi
- b. ketidakpastian teknologi
- c. ketidakpastian politik

2. Stres Organisasi

Stres organisasi dapat menyebabkan terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi stres organisasi dapat diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Tuntutan tugas
- b. Tuntutan peran
- c. Tuntutan interpersonal

3. Stres Individu

Stres individu dapat mempengaruhi beban pikiran seseorang yang tanpa disadari berdampak negatif yang berlebihan. Dimensi stres individu dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. masalah keluarga
- b. masalah ekonomi pribadi
- c. masalah kepribadian individu

Dimensi dan indikator stres kerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2022:157) sebagai berikut.

1. Beban kerja

Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut.

2. Konflik peran

Konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukan.

3. Ambiguitas peran

Ambiguitas peran berkaitan dengan ketidak jelasan tugas-tugas yang harus dilaksanakan seorang karyawan.

Sedangkan menurut Sopiah (2018:114) menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator stres kerja, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik Meliputi suasana bising, penerangan lampu yang kurang baik, rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi dan kualitas kerja buruk.
2. Stres karena tugas atau peran
Karyawan mengalami kesulitan memahami apa yang menjadi tugasnya dan peran yang dimainkan terlalu berat.
3. Penyebab stres antarpribadi
Stres antarpribadi berupa perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang dan persepsi karena adanya kompetisi.
4. Organisasi
Organisasi Meliputi adanya pengurangan karyawan, restrukturisasi perusahaan, privatisasi dan merger merupakan kebijakan perusahaan yang berpotensi memunculkan stres.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi stres kerja terjadi di dalam faktor eksternal (organisasi dan orang lain) maupun faktor internal (diri sendiri) dalam waktu yang tidak terduga.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu perasaan atau bentuk keinginan dalam diri untuk mencapai suatu hal. Dalam hal ini karyawan membutuhkan motivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh instansi tersebut. Motivasi dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dalam memberikan output pekerjaan mereka. Motivasi dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih cepat dan maksimal. Motivasi dapat membuat karyawan untuk selalu memberikan hasil

usaha yang terbaik. Motivasi dapat membantu pengembangan diri masing-masing karyawan

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian.

Menurut Arthur J Cropley (2019:10) menyatakan bahwa “Motivation is Goal to be achieved through a certain behavior”. Definisi tersebut dapat di artikan bahwa motivasi adalah tujuan yang ingin di capai melalui perilaku tertentu.

Sedangkan menurut McClelland dalam Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018:180) dalam teorinya mengemukakan bahwa “individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia”.

Adapun menurut George dan Jones dalam Pebri Fitri Antaka (2018:649) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan

kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:146) dalam terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan bahan baku.
- 11) Meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun menurut Kadarisman (2018:128) tujuan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja. Meningkatkan gairah dan semangat kerja dapat di lakukan dengan perlakuan yang baik dan wajar kepada pegawai,

karena hal itu sangat berpengaruh terhadap produktivitas dibandingkan dengan pemberian uang atau gaji yang tinggi.

3. Meningkatkan disiplin kerja. Hal ini dimaksudkan bahwa disiplin kerja pegawai dapat ditimbulkan karena motivasi yang diberikan oleh organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut.

Sedangkan menurut Scott A. Snell, Monica Belcourt, Parbudyal Singh, dan Shad S. Morris (2017) menyatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, seperti timbulnya dorongan untuk belajar.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya perbuatan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan motivasi adalah untuk semua tingkatan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dimulai dari pimpinan hingga karyawan. Di dalamnya, dilakukan dengan sebaik mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja yang maksimal. Karyawan bersemangat dalam kinerja maka diperluakn motivasi yang baik keadaan dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan kepada karyawan. Di mana mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2017:116) bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, antara lain:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki

itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, dan mencari rezeki. Sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas tidak mau bekerja, dan sebagainya.

- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan Keinginan untuk memperoleh pengakuan seperti, adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, instansi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang, faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi instansi untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk instansi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu instansi saja tidak usah sering kali pindah.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan dalam suatu instansi.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi instansi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Wahjosumidjo (2017) faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Sunyoto (2018:13-17), factor-faktor motivasi ada tujuh yaitu:

1. Promosi adalah kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.
2. Prestasi Kerja adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi dimasa depan.
3. Pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dalam mengembangkan karir terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kedalam dan para spesialis dibagian kekaryawanan, hanya berperan

memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan adalah pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian atau sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.
5. Tanggung jawab atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun disisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.
6. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7. Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemahaman faktor motivasi kerja yaitu terdiri dari tujuh faktor diantaranya: promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, pengakuan, dan keberhasilan dalam bekerja.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Dimensi dan indikator motivasi dalam penelitian ini menurut McClelland dalam Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018:180) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa dimensi dan Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement n-Ach*) yaitu Tanggung jawab yang tinggi, harapan umpan balik dari setiap kegiatan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan, keinginan mengerjakan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk maju

dan mencari taraf keberhasilan. Dimensi kebutuhan akan berprestasi dapat diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Mengembangkan kreatifitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*) yaitu Rasa sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaan, dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan, percaya diri. Dimensi kebutuhan akan afiliasi dapat diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu :

- a. *Sense of belonging*
- b. *Sense of importance*
- c. *Sense of achievement*
- d. *Sense of participation*

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power n-pow*) yaitu Dorongan untuk melakukan keterampilan yang optimal, dorongan untuk menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan untuk mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari setiap organisasi, tingkat rasa menikmati persaingan dan kemenangan. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan dapat diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Menggerakkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

Sedangkan menurut Afandi (2018:29) indikator motivasi kerja sebagai berikut :

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja di dalam lingkungan tersebut.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung maupun kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

Sedangkan menurut menurut Abraham H. Maslow dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2022:95) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan keselamatan (Afiliasi), kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada pegawai, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

Yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual, kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

2. Kebutuhan rasa aman

Yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3. Kebutuhan untuk merasa memiliki

Yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

4. Kebutuhan akan harga diri

Yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki tiga dimensi, yang pertama kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) dan Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) Di mana ketiga dimensi ini sama pentingnya dalam dunia organisasi atau perusahaan. Kemudian dimensi juga terbagi menjadi lima yaitu kebutuhan: fisiologis, keamanan, social, penghargaan dan aktualisasi diri.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan pertumbuhan suatu organisasi, maka dari itulah suatu organisasi harus dapat mengelola karyawan dengan baik agar mempermudah jalanya operasional organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik akan mencerminkan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi tersebut.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari prestasi dari karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi yang diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Setiap organisasi tentunya menginginkan karyawannya bekerja produktif atau memiliki kinerja yang baik, jika karyawan dari instansi tersebut tidak memiliki kinerja yang baik maka dapat menghambat kegiatan operasional perusahaan.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2022:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2020) Kinerja karyawan merupakan hasil dari implementasi tujuan suatu organisasi, oleh karena itu kinerja yang baik adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan oleh semua karyawan. Bagi perusahaan, karyawan yang melaksanakan kinerjanya dengan baik merupakan hal yang didambakan perusahaan karena dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:478) kinerja karyawan adalah perilaku individu di dalam melakukan pekerjaan dengan keahlian serta kemampuan tertentu yang dimiliki.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.

Tujuan utama untuk melakukan penilaian kinerja yaitu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017) mengemukakan pendapat bahwa tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan/instansi pemerintahan.

Sedangkan menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Adapun menurut tujuan kinerja kerja karyawan menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:520), yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.

6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan digunakan untuk melihat prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan.

2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Masram dan Mu'ah (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien
2. Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.
3. Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
4. Inisiatif. Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Wahyunita Sitinjak, Roy Anugrah, Ria Wuri Andary, dan Endang Sungkawati (2021:5), terdapat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
2. Penempatan kerja yang tepat.
3. Pelatihan dan promosi.
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya).
5. Hubungan dengan rekan kerja.
6. Hubungan dengan pemimpin.

Selanjutnya, menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2017:56) mengungkapkan, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor:

1. Harapan mengenai imbalan.
2. Dorongan.
3. Kemampuan; kebutuhan dan sifat.
4. Persepsi terhadap tugas.
5. Imbalan internal dan eksternal.
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat dimensi dan indikator dari kinerja karyawan yang dimana digunakan sebagai alat ukur instrumen, menurut John Miner dalam A.A. Anwar

Prabu Mangkunegara (2022) menyatakan bahwa terdapat lima macam dimensi kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Dimensi kualitas kerja diukur menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Keahlian
- b. Ketelitian

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan instansi tersebut. Dimensi kuantitas kerja diukur menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Hasil kerja (output)
- b. Ketepatan waktu

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan pada pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Dimensi tanggung jawab diukur menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasaran

4. Kerja sama

Kerja sama merupakan sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Kerja sama dengan rekan kerja
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Dimensi inisiatif diukur menggunakan dua indikator, yaitu :

- a. Kemandirian
- b. Kemampuan dalam bekerja

Menurut David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, dan Susan L. Verhulst (2017) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 5 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan ketrampilan dan kemampuan karyawan.
 - a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
 - b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus, aktivitas yang diselesaikan, misalnya:

- a. Volume keluarannya.
 - b. Kontribusi.
3. Waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, misalnya: volume
 - a. Ketepatan waktu.
 - b. Tingkat absensi karyawan.
 4. Kerjasama, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan kerjanya, seperti:
 - a. Tingkat kemampuan dalam menjaga hubungan dengan rekan kerja.
 - b. Menjalani kerja sama dengan rekan kerja.
 5. Inisiatif, bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu, seperti:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
 - b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

Sedangkan menurut Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016:487) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan terdapat kualitas, kuantitas, waktu, kerjasama dan inisiatif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Jufrizen dan Afni Sasqia Putri Lubis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Locus Of Control</i> Sebagai Variabel <i>Moderating</i> Jurnal Ilmiah Magister Manajemen	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan Locus of Control berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan secara tidak langsung Locus of Control tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada kantor wali kota Medan.	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan Transaksional 2. <i>Locus of Control</i> 3. Objek penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol 3, No. 1, Maret 2020.			
2	<p>Mahmud dan Sopiah</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 7, No.3, Maret 2022</p>	<p>Hasil penelitian mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Karena karyawan dilibatkan secara aktif sehingga merasakan peningkatan motivasi, peningkatan kepercayaan, kemauan untuk mengikuti filosofi, ideologi, visi, dan peningkatan konsekuensi perubahan yang menarik, serta memiliki komitmen tinggi dan dapat melihat kemampuan dirinya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian
3	<p>Ignatius Soni, Kurniawan dan Fahmi Al Rizki</p> <p>Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negative signifikan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban Kerja 2. Objek penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan</p> <p>Jurnal Ilmiah dan Sains Volume 2, Nomor 1, Januari 2022</p>	<p>terhadap kinerja karyawan.</p>		
4	<p>Sumarsid dan Rasipan</p> <p>Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 19 No. 01 – Jun 2022</p>	<p>Hasil penelitian mendapatkan bahwa stress kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kwartir Nasional Gerakan Pramuka.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian
5	<p>Rosalendro Eddy Nugroho</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Dari hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stress kerja berpengaruh moderat dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat maka saran perlu sosialisasi budaya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Stres Kerja 3. Kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Objek penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kontrak Proyek Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No.2, Juni 2019	perusahaan, kompetensi yang sesuai dan pengembangan kemampuan kepada segenap karyawan kontrak proyek		
6	Yuliya Ahmad, Bernhard Tewel, dan Rita N. Taroreh Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. FIF Group Manado Jurnal EMBA Vol.7 No.3 Juli 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Selanjutnya, stres kerja dan beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado.	1. Stres Kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Beban Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Objek penelitian
7	Ipda Gusmartia Nur dan Herman Sjahrudin	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima bahwa kepemimpinan transformasional	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi Kerja	1. Objek penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Jurnal Organisasi dan Manajemen Issue 1 (2019)	memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua diterima bahwa mmotivasi memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja karyawan. Pengaruh dominan ditunjukkan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	3. Kinerja Karyawan	
8	Rachel Natalya Massie, William A. Areros Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 2 Tahun 2018	Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan berada pada tahap. Korelasinya cukup besar yaitu 0,152, secara rata-rata pengaruh stres kerja terhadap karyawan yang bekerja adalah sebesar 15,2% sedangkan 84,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti	1. Stres Kerja 2. Kinerja karyawan	1. Objek Penelitian
9	Mesra Lindawati dan Parwoto	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional	1. Kepemimpin an Transform asional	1. Kepuasan Kerja 2. Objek Penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation</i></p> <p><i>Journal of Industrial Engineering & Management Research</i> Vol.2 No.4 (2021)</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan, namun melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>2. Motivasi 3. Kinerja Karyawan</p>	
10	<p>Yosua Aprian Pamungkas, M.Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy</p> <p><i>The Influence Of Transformational Leadership And Work Environment On Employee</i></p>	<p>Hasil analisis penelitian diperoleh data yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Lingkungan Kerja 2. Objek Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Performance Mediated By Work Motivation In Hospitals. YPK Mandiri</i></p> <p><i>Dinasti International Journal Of Management Science</i> Volume 3, Issue 3, 2022</p>	<p>karyawan, lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi kerja berdampak pada kinerja karyawan, motivasi dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.</p>		
11	<p>Dhruba Lal Pandey</p> <p><i>Work Stress And Employee Perfrmance: An Assessment Of Impact Of Work Stress</i></p> <p><i>International Research Journal of Human Resource and Social Sciences.</i> Volume 7, Issue 05, May 2020</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa setiap orang komponen stres secara signifikan menurunkan kinerja mereka.</p>	<p>1. Stres Kerja 2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>
12	<p>Yani Maryani, Mohammad Entang, dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: a) Terdapat hubungan</p>	<p>1. Motivasi Kerja</p>	<p>1. Disiplin Kerja</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Martinus Tukiran.</p> <p><i>The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City</i></p> <p><i>International Journal Of Social And Management Studies (IJOSMAS) Volume: 02No. 02 (2021)</i></p>	<p>positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, b) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai, dan (c) Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai</p>	<p>2. Kinerja Pegawai</p>	<p>2. Objek Penelitian</p>
13	<p>Tiksanaya, I Nengah, dan Anik Yuesti</p> <p><i>The effect of transformasional leadership and organizational commitment to employee performance with citizenship organization (OCBC)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Komitmen Organisasi</p> <p>2. Perilaku <i>Citizenship Organization</i></p> <p>3. Objek Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>behavior as intervening variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)</i></p> <p><i>International journal of contemporary research and review (2018)</i></p>			
14	<p>Erina</p> <p><i>The effect of transformational leadership on organization commitments on employee performance in cv artha mega mandiri medan</i></p> <p><i>Journal of industrial engineering & management research Vol. 2, No. 3, (2021)</i></p>	<p>Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Komitmen Organisasi</p> <p>2. Objek Penelitian</p>
15	<p>Kurniati Karim</p> <p><i>The Effect of Work Stress on</i></p>	<p>Hal ini menunjukkan bahwa variabel stres kerja memberikan kontribusi negatif</p>	<p>1. Stres Kerja</p> <p>2. Kinerja Karyawan</p>	<p>1. Objek Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Performance Asean International Journal of Business Vol., No.1,2022</i>	terhadap kinerja karyawan		
16	Sidik Priadana dan Iwan Ruswandi Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7, No. 2, Oktober 2013	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai berada dalam katagori cukup baik, motivasi kerja pegawai berada pada katagori baik, dan kepuasan kerja pegawai berada pada katagori baik, kinerja pegawai berada pada katagori baik.	1. Motivasi 2. Kinerja Pegawai	1. Kemampuan Kerja 2. Kepuasan Kerja 3. Objek Penelitian
17	Ahmad Badawi dan M. Sidik Priadana	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung	1. Kepemimpinan Transformasional	1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Volume 6, No. 1, Juni 2018</p>	<p>Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 23,32 persen, Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 8,12 persen, pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 10,28 persen. Secara simultan pangaruh variabel bebas terhadap Kepuasan Kerja sebesar 69,02 persen sisanya sebesar 30,98 persen merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi Kepuasan Kerja.</p>	2. Motivasi Kerja	3. Objek Penelitian
18	<p>Bayu Indra Setia dan Erry SR. Pangestu</p> <p>Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai</p>	<p>hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan visioner masuk dalam kategori baik dan untuk motivasi, kompetensi dan kepuasan serta kinerja masuk kedalam kategori cukup baik.</p>	1. Kinerja Pegawai	1. Kepuasan Kerja

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Volume 13, No 2, Agustus 2020			
19	Atty Tri Juniarti dan Bayu Indra Setia <i>The effect of employee performance through motivation and commitment on government tax officers</i> <i>Journal Growing Science Publishing Company (2022)</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan antara Disiplin, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Motivasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.	1. Kinerja Pegawai 2. Motivasi	1. Komitmen 2. Objek Penelitian
20	Ina Ratnamiasih dan Warenih W Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung Trikonomika Vol. 13, No. 2, Desember 2014	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformatif dan transaksional pada kinerja pegawai.	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kinerja Pegawai	1. Kepemimpinan Transaksional 2. Objek Penelitian

Sumber: hasil olah data oleh peneliti (2023) dari berbagai sumber

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel 2.1 dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel *independent* dan kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*.

Penelitian terdahulu di atas menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Sebagai referensi penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti seperti pada variabel *independent* yaitu kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan motivasi kerja yang hasilnya berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* kinerja karyawan. Dengan terdapat beberapa variabel yang memiliki kesamaan pada penelitian terdahulu di atas sehingga peneliti mempunyai acuan agar dapat memperkuat hipotesis yang hendak peneliti ajukan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai suatu permasalahan. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Oleh sebab itu, pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan

kedudukan variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antar keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan.

Pada penelitian kali ini akan dilihat pengaruh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Metrologi Kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti menyimpulkan bahwa secara parsial maupun simultan kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan motivasi kerja.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu konsep kekuasaan yang datang dari seorang pemimpin untuk memotivasi orang lain baik secara individu maupun kelompok agar bekerja sesuai dengan sasaran yang dianggap melampaui minat pribadinya. Salah satu pendekatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pendekatan kepemimpinan transformasional yang baik.

Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin kepada bawahannya dapat mendorong hal positif perilaku dan mendorong budaya serta praktik sumber daya manusia yang mampu memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. keterlibatan kerja karyawan sebagai organisasi kemanusiaan yang sebagian besar mengelola relawan, peran

pemimpin menjadi sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja relawan agar dapat melaksanakan tugas dan perannya secara optimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen dan Afni Sasqia Putri Lubis (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,190. Jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas sebesar $0,015 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmud, Sopiah (2022) juga menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan yang akan terjadi pada karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian yang menggunakan uji-t dimana hasil menyatakan bahwa hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Erina (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana pengaruh ini bersifat positif, yang artinya ketika kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Maka dari itu penulis tertarik melakukan penelitian dalam sebuah instansi tersebut untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Direktorat Metrologi Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

2.3.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap manusia pasti mengalami stres, baik stres yang timbul dari lingkungan keluarga maupun stres dari lingkungan kerja atau perusahaan, stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres ada yang bersifat positif dan ada juga yang bersifat negative. Jika stress yang dialami karyawan adalah stres positif maka stress yang dialaminya menjadi dorongan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Jika stres yang dialami karyawan negative maka akan menimbulkan rendahnya dorongan atau rendahnya semangat yang ada pada diri karyawan untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan.

Stres kerja berkaitan dengan kondisi yang di alami seseorang berupa suatu ketegangan atau perasaan tertekan dikarenakan tuntutan pekerjaan yang berlebihan yang dapat mempengaruhi cara berfikir, emosi dan kondisi karyawan. Jika seorang karyawan mengalami kondisi stres maka akan berpengaruh terhadap kinerjanya, hal ini diperkuat di dalam jurnal penelitian sebelumnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Delly Intan (2018) pada karyawan anggota pada satuan sabhra polrestabes bandung, hasil

penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti jika stres kerja meningkat maka kinerja pada karyawan tersebut akan menurun.

Selain itu sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendra Gunawan (2018) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Semen Bosowa Maros, yang berarti jika stres kerja meningkat maka kinerja pada karyawan tersebut akan menurun.

Adapun menurut Sumarsid dan Rasipan (2022) hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti jika stres kerja meningkat maka kinerja pada karyawan tersebut akan menurun.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dorongan dari luar untuk bekerja lebih baik. Terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses kesadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang

memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yani Maryani, Mohammad Entang, dan Martinus Tukiran (2021) Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi $r_{y.1} = 0,531$ dengan derajat kekuatan hubungan “sedang” dan $Y = 59,707 + 0,531 X_1$. Motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 28,2% terhadap kinerja karyawan.

Selain itu sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mesra Lindawati dan Parwoto (2021) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian nilai koefisien jalur 0,079 dan nilai $p > 0,05$ adalah 0,262, maka H_2 ditolak dan dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun menurut Ipda Gusmartia Nur & Herman Sjahruddin (2019) juga menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian yang menggunakan uji-t dimana hasil menyatakan bahwa hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ialah faktor dari pegawai untuk sama-sama dengan rasa penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan. Karyawan yang bekerja dengan baik akan

menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan yang diinginkan oleh instansi tersebut. Sering kali masih ditemukan permasalahan dalam sumber daya manusia, salah satunya adalah masalah penurunan kinerja karyawan yang turut dipengaruhi karena ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Saat kinerja karyawan menurun, maka tingkat produktivitas dan efektivitas dalam instansi juga akan menurun.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal. Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Selain masalah kepemimpinan, faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja. Stress kerja ini sangat penting dalam pencapaian kinerja seseorang karyawan atau organisasi. Karena dengan stres kerja yang baik maka karyawan akan lebih sehat dan memiliki imun tubuh tinggi. Sehingga karyawan yang sehat mampu menyelesaikan pekerjaan dengan performa positif sehingga hasilnya tidak mengecewakan.

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi/instansi tersebut. Karyawan akan terbentuk jika sebuah instansi memiliki motivasi kerja yang baik terhadap karyawannya.

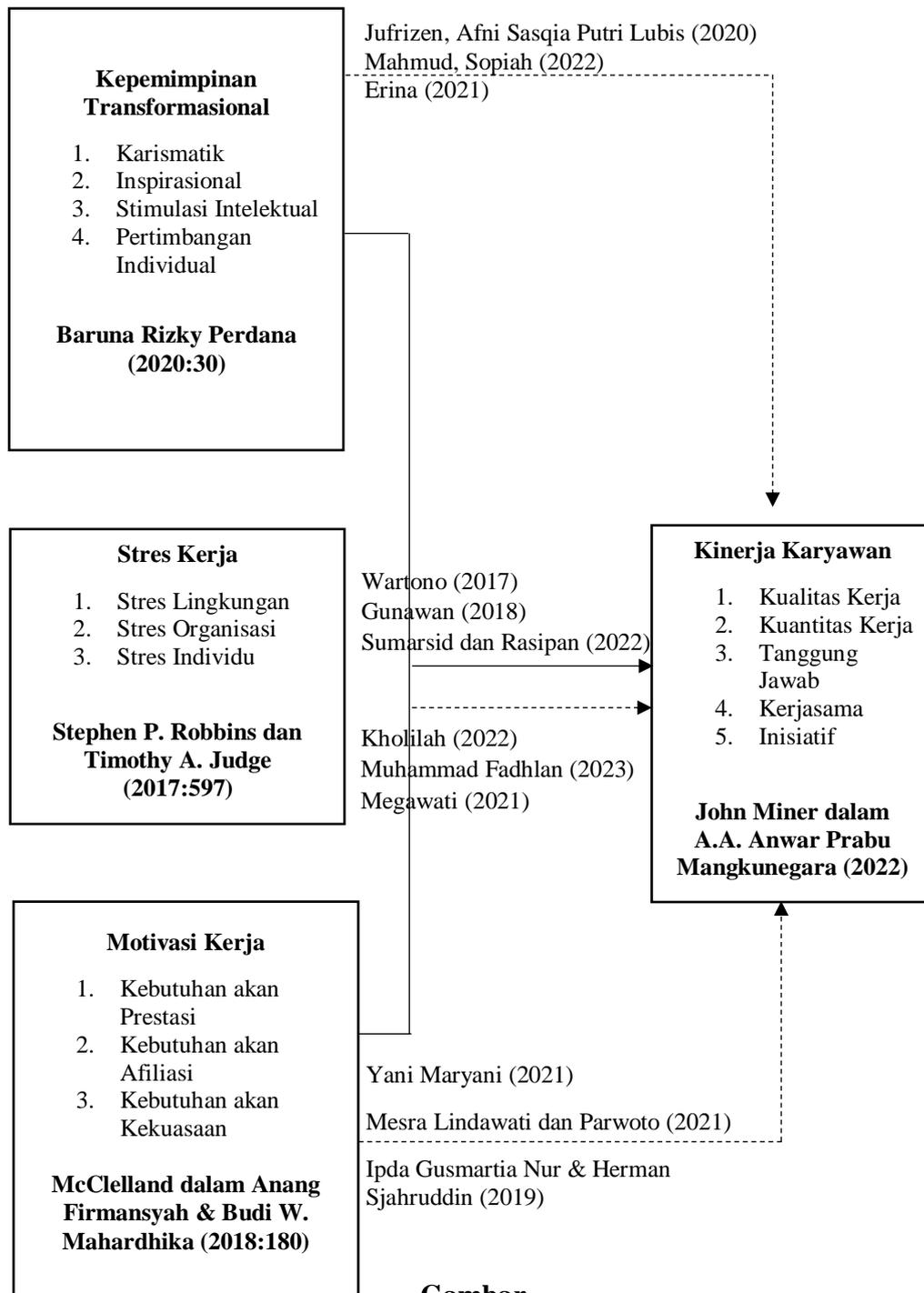
Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kholilah (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu sejalan juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Fadhlani (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($60,684 > 2,57$) dan $sig\ 0,000 < 0,05$.

Adapun menurut Megawati (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian yang menggunakan uji-t dimana hasil menyatakan bahwa hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar

2. 1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2022:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara simultan

Kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Secara parsial

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- b. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- c. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan