

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti mengemukakan beberapa buku dan jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan dengan penelitian ini.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Secara etimologi (bahasa) manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Krisnandi et.al (2019:4), manajemen adalah suatu seni dan/atau proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi berbagai sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2019:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins et.al (2020:32), manajemen adalah “*The process of getting things done, effectively and efficiently, with and through other people*”. Artinya proses menyelesaikan sesuatu, secara efektif dan efisien, dengan dan melalui orang lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat didefinisikan bahwa manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah organisasi, dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya.

Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:156), manajemen terdiri dari 4 (empat) fungsi, yaitu fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Pengertian dan penjelasan dari masing-masing fungsi manajemen akan peneliti uraikan pada halaman berikutnya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan pengambilan keputusan terkait kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan dalam memilih tujuan dan menentukan pencapaian. Dalam perencanaan organisasi akan berusaha memaksimalkan efektivitas suatu organisasi sebagai sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang digunakan dalam kegiatan pendistribusian pekerjaan, tugas serta mengkoordinasikannya dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mampu bekerja dengan ikhlas dalam mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dalam *actuating* fungsi manajemen berusaha merealisasikan keinginan organisasi sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam

controlling atasan akan melakukan pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Di mana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:9), manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen atau dikenal sebagai “*The Six M in Management*”, yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. *Money* (Uang)

Uang di sini memiliki arti faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai, kegiatan perusahaan tidak akan berjalan

sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan merupakan darah dari perusahaan atau organisasi. Keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (budget), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan.

3. *Materials* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam kegiatan operasi suatu perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era moden tidak dapat diragukan lagi.

5. *Method* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode yang tepat menentukan kelancaran dari setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi atau perusahaan.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan uraian tersebut, diketahui bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari 6M, yaitu *man* (orang), *money* (uang), *materials* (barang/perlengkapan), *machine* (mesin), *method* (metode), dan *market* (pasar).

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli.

Menurut Sutrisno (2019:6), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu dan organisasi.

Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Robbins et.al (2020:283), manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai berikut: “*Human resource management is the management function concerned with getting, training, motivating, and keeping competent employees*”. Artinya manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan mendapatkan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan karyawan, pengembangan potensi yang dimiliki karyawan, pemberian balas jasa, pengarahan perilaku karyawan, serta pengawasan disiplin karyawan, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2019:21) menyebut bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan dimuka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi beberapa hal seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan akan dilakukan oleh seorang pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan-arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mematuhi peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi beberapa hal seperti bekehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan. Pengadaan ini untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan.

6. Pengembangan (*Develpoment*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan

dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum.

8. Pengintegrasian (*Intregation*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan 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 dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

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

merupakan keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik - baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia itu adalah untuk menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif dan efisien, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia di antaranya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan, pemberhentian, dan lain sebagainya.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2019:14), manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah yang akan peneliti uraikan pada halaman berikutnya:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asasthe *right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masayang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2018:102) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal di sini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

b. Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi yang tertentu. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya.

c. Sifat dan jenis kegiatan.

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusia akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

d. Jenis teknologi yang digunakan.

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan Sumber Daya Manusia di sini diperlukan baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani, mengoperasikan teknologi tersebut atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan yang semula dilakukan manusia.

2. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka harus memperhitungkan faktor- faktor lingkungan atau faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

a. Kebijakan pemerintah.

Kebijakan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu

akan mempengaruhi program-program pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sosial budaya

Faktor sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial budaya dalam suatu organisasi faktor itu perlu dipertimbangkan.

c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini telah demikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat dan kemampuan karyawan harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

Dari uraian di atas dapat diketahui faktor internal seperti rencana strategik, rencana perusahaan, sangat berpengaruh terhadap tercapainya visi misi perusahaan, dan ketika perusahaan akan melakukan ekspansi, perusahaan tersebut harus dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baru, merancang kembali kriteria yang diperlukan seperti keterampilan karyawan yang berbeda dari sebelumnya.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya

dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Terry yang diterjemahkan oleh Ticoalu (2019:38) kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Bass & Avolio dalam Widjajakusuma (2020:57), 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.

Menurut Gibson et.al (2021:74) kepemimpinan transformasional adalah *“the ability to inspire and motivate followers to achieve the greater result than originally planned for the internal reward”*. Artinya kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan semula untuk imbalan internal.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, sehingga mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Usman (2019:340) tujuan kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi dari para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa tujuan kepemimpinan transformasional di antaranya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, berpengaruh pada pemasaran perusahaan, membangkitkan komitmen anggota organisasi, dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Bentuk-Bentuk Kepemimpinan Atau Gaya Kepemimpinan

Jenis atau gaya kepemimpinan yang digunakan akan berpengaruh pada kinerja yang dilakukan oleh pemimpin. Suwatno & Priansa (2019:157) mengemukakan berbagai macam jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan dan karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan.
- b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbotis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi *non* verbal, daya tarik terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri dari sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan satu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin yang efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, mengentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

Berdasarkan jenis kepemimpinan yang sudah dijelaskan, pemimpin dapat mengimplementasikan gaya jenis mana yang akan digunakan untuk memimpin perusahaan namun dengan tetap memperhatikan kondisi yang ada pada perusahaan. Karena gaya kepemimpinan tentu akan berbeda-beda penyesuaiannya tergantung situasi dan kondisi suatu perusahaan.

2.1.3.4 Prinsip Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rees dalam Widjajakusuma (2020:59) ada 7 prinsip di dalam kepemimpinan transformasional di antaranya sebagai berikut:

1. Simplikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan satu tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah di perusahaan, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini

akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut.

5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa prinsip dalam gaya kepemimpinan transformasional, beberapa prinsip tersebut adalah simplikasi, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekad.

2.1.3.5 Faktor-Faktor Pembentuk Kepemimpinan

Menurut Gibson et.al dalam Silalahi (2020:21) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional di antaranya 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.

Berdasarkan uraian di atas, beberapa faktor pembentuk kepemimpinan adalah karisma, perhatian individu, rangsangan intelektual, dan lainnya.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio dalam Widjajakusuma (2020:58) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional di antaranya sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal
 - a. Rasa hormat dari karyawan.
 - b. Kepercayaan.
2. Motivasi Inspirasional
 - a. Motivator.
 - b. Penetapan Tujuan
3. Stimulasi Intelektual
 - a. Ide Kreatif
 - b. Problem Solver
4. Pertimbangan Individual
 - a. Mengembangkan Karir.
 - b. Hubungan Dengan Bawahan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual.

2.1.4 Stres Kerja

Setiap individu pada dasarnya harus memiliki stres dalam manajerial kehidupannya begitu juga dalam hal produktivitas dalam sebuah perusahaan agar setiap individu memiliki motivasi dalam menjalankan kegiatan produktivitasnya.

Namun, tingkat stres yang dibebankan pada setiap individu haruslah sesuai kemampuannya agar mencapai tingkat produktivitas yang maksimal.

Penentuan tingkat stres kerja setiap individu tentunya berbeda-beda. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengelola stres kerja setiap individu karyawannya agar terjaga kualitas produktivitasnya. Karena ketika tingkat stres seseorang tinggi akan membuatnya terganggu dalam produktivitasnya yang ditentukan oleh perusahaan.

2.1.4.3 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja pada setiap individu karyawan haruslah pada titik yang seimbang agar tidak terlalu tinggi dan tidak juga terlalu rendah. Ketika mengalami tekanan yang berlebih karyawan akan mengalami tingkat stres yang tinggi sehingga akan mengalami stres dan mempengaruhi kinerjanya, begitupun sebaliknya ketika karyawan tidak mendapatkan tekanan ketika bekerja maka kinerjanya tidak akan maksimal. Berikut ini definisi stress kerja menurut para ahli yaitu:

Stres kerja menurut Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati (2018:429), menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Menurut Spielberg (2018:472) mengemukakan bahwa "*Job stres is external demands on a pearson, for example an object in the environment or a stimulus that is objectively hamful. Stres is also, defined as unpleasant that comes from outside*

oneself.” Artinya stres kerja adalah tuntutan eksternal pada *person*, misalnya objek di lingkungan atau stimulus yang secara objektif merugikan. Stres juga diartikan sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri sendiri.

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018:241), stres kerja merupakan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan.

Menurut Nusran (2019:72) definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Keadaan ini dapat menghambat kegiatan aktivitas sehari-hari termasuk saat bekerja.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketidakseimbangan secara psikologis yang dialami oleh seseorang individu yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang di tempat individu itu berada. Kondisi ketegangan akan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik dan psikis dari karyawan yang bersumber dari individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, dan perilaku karyawan.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Stres Kerja

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut, Siagian (2018:140) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor-faktor lingkungan yang meliputi: ketidakpastian bidang ekonomi, ketidakpastian bidang politik, dampak perkembangan teknologi.

2. Faktor-faktor organisasional, meliputi: tuntutan tugas, tuntutan peranan, tuntutan hubungan interpersonal, struktur organisasi, kepemimpinan.
3. Faktor-Faktor individual, meliputi: masalah-masalah keluarga, masalah-masalah ekonomi, perbedaan-perbedaan individu.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan stres kerja yaitu, faktor lingkungan, faktor organisasional, dan faktor individual.

2.1.4.5 Upaya Penanggulangan Stres

Stres kerja sampai pada titik tertentu merupakan faktor pemicu peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan tetapi apabila melewati ambang stres, keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja kemudian kinerja. Oleh karena itu perlu diadakan upaya untuk menanggulangi stres kerja sehingga tidak berdampak negatif. Ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2019:158), yaitu:

1. Pola Sehat

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola Harmonis

Pola harmonis ialah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai

hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

3. Pola Patologis

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa upaya penganggulangan stres, yaitu pola sehta, pola harmonis, dan pola patogis.

2.1.4.6 Pendekatan Stres

Pendekatan stres kerja merupakan suatu cara untuk individu agar dapat meminimalisir stres kerja yang dialami pada lingkungan perusahaan maupun lingkungan luar perusahaan. Menurut pendapat Robbins yang diterjemahkan Sabran (2018:32) pendekatan stres terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Pendekatan Individu

Penerapan pendekatan ini dalam sebuah perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu dari pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu yang efektif dan efisien, adanya latihan fisik non kompetitif seperti jogging, *aerobic*, berenang, adanya kegiatan pelatihan pengenduran (relaksasi) seperti meditasi, hipnotis dan *biofeedback*, dan adanya perluasan jaringan dukungan sosial.

2. Pendekatan Organisasi

Penerapan pendekatan ini dalam sebuah perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu adanya perbaikan mekanisme seleksi personil dan penempatan

kerja, penggunaan penetapan sasaran yang realistis, adanya, perancangan ulang pekerjaan yang dapat memberikan karyawan kendali yang besar dalam pekerjaan yang mereka tekuni, adanya peningkatan ketertiban karyawan dalam pengambilan keputusan, adanya perbaikan komunikasi organisasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran dan konflik peran, dan penegakan program kesejahteraan korporasi yang memusatkan perhatian pada keseluruhan kondisi fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat dua pendekatan stres, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati (2018:597) terdapat tiga dimensi dan indikator dari stres kerja, uraiannya adalah sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Indikator dari dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi di mana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan seperti masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan masalah individu. Stres individu berkaitan dengan stres dari masing-masing individu karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat tiga dimensi dari stres kerja yaitu, stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan suatu satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Pada halaman selanjutnya akan diuraikan pembahasan mengenai pengertian karyawan dari para ahli atau para pakar.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berikut adalah beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

Menurut Rismawati & Mattalata (2018:2) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Robbin yang diterjemahkan oleh Sabran (2018:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan hasil kerja secara kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2019:94) mendefinisikan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan

maupun organisasi guna mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan sebuah perusahaan maupun organisasi akan tercapai jika semua karyawan hasil suatu proses kerjanya dapat dicapai.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu suatu faktor untuk mendorong agar hasil kerja karyawan memenuhi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan dan diharapkan. Menurut Hasibuan (2019:130) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi:

1. Gaji/upah

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk mencapai hal itu, ada di antara para karyawan menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

2. Kompensasi

Pemberian kompensasi pada hakekatnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam upaya peningkatan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, di mana pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan status, golongan, dan jabatan yang dipegang oleh seorang karyawan, pemberian kompensasi yang layak.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan

kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

4. Semangat kerja

Semangat kerja adalah kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada dirinya untuk bekerja dengan giat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, karena sebagian besar ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam memimpin organisasi tersebut dalam organisasi para pemimpin harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaji/upah, kompensasi, lingkungan kerja, semangat kerja, dan kepemimpinan.

2.1.5.3 Dimensi Dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2019:67) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diketahui pada uraian yang terdapat di halaman berikut ini:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: kerapihan, ketelitian, dan kemampuan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator: kecepatan, kepuasan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: hasil kerja, mengambil keputusan.

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: jalinan kerjasama, kekompakan.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun karyawan.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan dapat diketahui bahwa kinerja karyawan memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

2.1.6 Peneletian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan Transformasional Dan Stres Kerja terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	Desak Putu Butsi Triyanti (2019) <i>The Influence Of Transformational Leadership Style On The Performance Of Employees At The Office Of</i>	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan	Waktu dan tempat penelitian

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<i>Cooperatives, Msmes, Industry And Trade In East Barito Regency</i> Jurnal PubBis, Vol. 3, No. 1.	pada Dinas Koperasi, UMKM, Industri dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur	kinerja karyawan	
2	Syarif & Riza (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan, Vol. 2, No. 1. Hal: 33-41.	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas disiplin kerja dan komunikasi Waktu dan tempat penelitian
3	Fathiyah et.al (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Muaro Jambi Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 22, No. 3.	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas motivasi kerja dan tidak menggunakan variabel mediasi Waktu dan tempat penelitian
4	Savira et.al (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru Vol. 2 No. 1 Economics, Accounting and Business Journal. Vol. 2 No. 1	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas motivasi berprestasi Waktu dan tempat penelitian

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
5	Sumardika & Suwandana (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Badung Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium. Vol. 5, No. 2	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Badung	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas disiplin kerja Waktu dan tempat penelitian
6	Pioni et.al (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata, Vol. 3, No. 1	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas budaya organisasi Waktu dan tempat penelitian
7	Mukrianto et.al (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari Journal Of Aplied Management And Business Reasearch, Vol. 1, No. 22	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Manokwari	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas motivasi dan budaya organisasi Waktu dan tempat penelitian
8	Salman Farisi, Ririn Ulba Utari (2020) Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan	Tidak menggunakan variabel bebas lingkungan kerja Waktu dan tempat

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Kesehatan Provinsi Sumatera Utara Jurnal Sosial dan Manajemen, Vol. 1, No. 3	Kesehatan Provinsi Sumatera Utara	kinerja karyawan	penelitian
9	Hasrudy Tanjung & Laila Mawaddah Putri (2021) Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara SiNTESa, Vol. 1, No. 1	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel kompensasi Waktu dan tempat penelitian
10	Kasim et.al (2022) Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar Jurnal Penelitian Humano, Vol. 13, No. 2	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas kepuasan kerja Waktu dan tempat penelitian
11	Veronica Tantri Herliani & Ella Jauvani Sagala (2020) Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung eProceedings of Management, Vol. 7, No. 3	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebakaran Dan Penanggulangan Bencana Kota Bandung	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas komitmen organisasi dan <i>work engagement</i> Waktu dan tempat penelitian
12	Ridha et.al (2022) Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas beban kerja dan lingkungan kerja Waktu dan tempat

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Hidup Kota Malang. Jurnal Ilmiah Riset dan Manajemen, Vol. 13, No. 7	Lingkungan Hidup Kota Malang		penelitian
13	Mauledy Ahmad (2022) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Sungai Penuh Journal On Education, Vol 5 No 1	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Sungai Penuh	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas kepuasan kerja Waktu dan tempat penelitian
14	Harlina Kurniaty (2020) <i>The Effect of Work Stress, on Employee Performance in The Department of Population and Civil Registration of South Barito District</i> Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi, Vol. 6, No. 2	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas pendudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Barito Selatan	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Waktu dan tempat penelitian
15	Mauledy Ahmad (2022) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Sungai Penuh Journal On Education, Vol. 5 No. 1	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Sungai Penuh	Variabel bebas menggunakan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas kepuasan kerja Waktu dan tempat penelitian
16	I Gede Yuma Adithya Mahaputra & I Komang Ardana (2020) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Di Dinas Pariwisata	Variabel stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata Klungkung	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel mediasi Waktu dan tempat penelitian

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Klungkung E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4			
17	Akbar et.al (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2) Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 14, No. 3	Variabel kepemimpinan transformasional dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel mediasi Waktu dan tempat penelitian
18	Julita Putri Anandya (2022) Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Suku Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur Repository Universitas Nasional Jakarta Selatan	Variabel kepemimpinan transformasional dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel mediasi Waktu dan tempat penelitian
19	Rosalendro Eddy Nugroho (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol 9, No. 2	Variabel kepemimpinan transformasional dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas budaya organisasi Waktu dan tempat penelitian

No	Nama Penelitian Dan Judul	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
20	Mochamad Soelton & Dian Yasinta (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara Jurnal Ekonomi Universitas Tarumanegara Vol. 23, No. 1	Variabel kepemimpinan transformasional dan stres kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara	Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan stres kerja dan Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel bebas lingkungan kerja fisik Waktu dan tempat penelitian

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1 terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian pendahuluan. Persamaan yang terdapat dalam penelitian-penelitian pendahuluan yaitu sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan stres kerja untuk variabel bebas, dan untuk variabel terikatnya yaitu variabel kinerja karyawan. Perbedaan yang terdapat dalam penelitian pendahuluan yaitu pada waktu, lokasi, dan objek penelitian. Keunggulan dari penelitian yang akan dilakukan yaitu terdapat pada unit analisis, dikarenakan tidak semua penelitian terdahulu di atas menggunakan unit analisis yang sama dengan penelitian ini, yaitu di Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Selain itu penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2023 yang mana hasil penelitian tentu akan lebih relevan dengan kehidupan saat ini. Pada halaman berikutnya akan diuraikan kerangka pemikiran pada penelitian ini, kerangka pemikiran yang akan diuraikan adalah mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, stres kerja, dan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi pegawai sebagai bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan transformasional berperan dalam seni mengorganisasikan, menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan bawahannya agar mampu melaksanakan tugas guna memperbaiki kinerja. kepemimpinan transformasional akan membawa pegawai pada situasi kerja yang positif. Selain itu menurut Busro (2018:94) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di suatu organisasi mampu memberikan inspirasi bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Triyanti (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi, UMKM, Industri dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur. Kemudian Fathiyah et.al (2020) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Muaro Jambi. Selain itu, Syarif & Riza (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kepulauan Riau.

Maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut. Mentransformasikan para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.

2.2.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individual itu berada. Seseorang yang berlebihan terhadap seseorang ditempat individu itu berada. Menurut Robbins & Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati (2018:597) menyatakan sebuah kondisi dinamis di mana seseorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan,

kondisi organisasi dan diri seseorang. Sehingga stres kerja dapat mempengaruhi kinerjanya di perusahaan atau organisasi.

Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Farisi & Utari (2020) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Kemudian Tanjung & Putri (2021) pun menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara. Selain itu, Kasim et.al (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Berdasarkan pemaparan di atas yang didukung oleh teori dan penelitian terdahulu maka dapat diketahui bahwa stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasakan stres dalam pekerjaan dan menganggap pekerjaan sebagai beban maka kinerja karyawan dalam bekerja akan buruk.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya organisasi bisa melakukan berbagai cara. Kinerja karyawan menurut Duha (2018) dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya adalah kepemimpinan transformasional dan stres kerja. Oleh karenanya faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan organisasi.

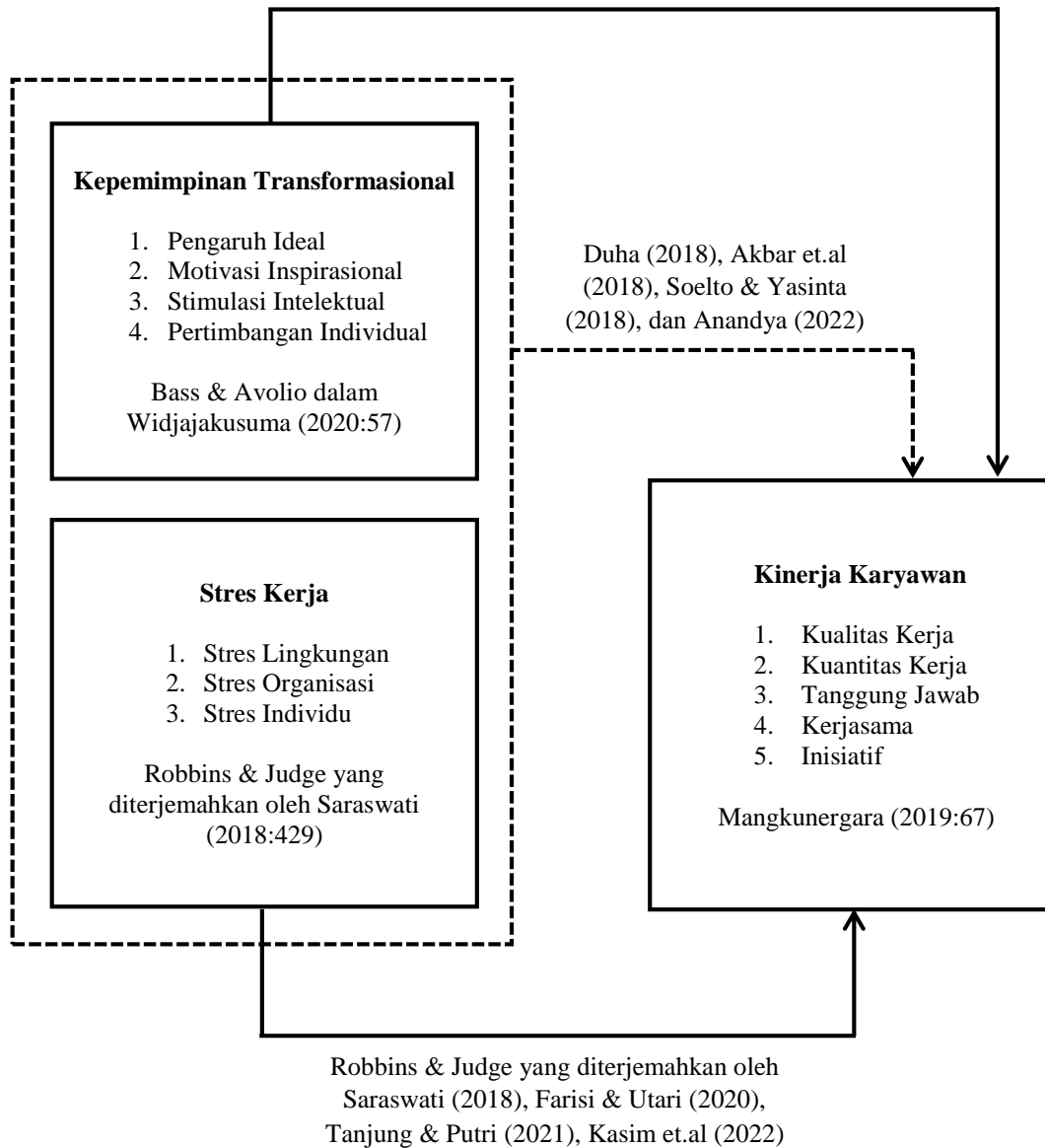
Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian terdahulu dari Akbar et.al (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2. Kemudian Soelton & Yasinta (2018) pun menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara. Selain itu, Anandya (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Suku Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak Dan Pengendalian Penduduk Jakarta Timur.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan stres kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika pimpinan dalam suatu perusahaan memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik kemudian stres kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar paradigma penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yang terbentuk dari penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya:

Busro (2018), Triyanti
(2019), Fathiyah et.al (2020),
dan Syarif & Riza (2022)



Keterangan:

—————→ = Pengaruh secara parsial

- - - - - → = Pengaruh secara simultan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka dapat disimpulkan hipotesis penelitiannya yaitu:

1. Secara Simultan
 - a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja Terhadap kinerja pegawai
2. Secara Parsial
 - a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai
 - b. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai