

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif maka dari itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya untuk sampai tercapainya tujuan organisasi tersebut. Dengan melakukan langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, pengendalian, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut pendapat Bohlarander dan Snell (2010:4) sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada karyawan atas usaha dan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Gubbins & Rousseau, 2018) peran manajemen SDM diakui dalam menjalankan aspek SDM yang sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan agar kebijakan dan praktik dapat berjalan dengan keinginan perusahaan. Namun pengaturan unsur manusia itu tidak mudah karena manusia memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status dan lainnya yang tidak dapat sepenuhnya dapat dikendalikan oleh organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka sebelum menyajikan pendapat-pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia, perlu disampaikan mengenai maksud manajemen itu sendiri. Menurut

Hasibuan (2017:21) menyampaikan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja atau aktivis secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pengoorganisasian (*Organizing*)

Pengoorganisasian adalah Menyusun suatu organisasi dengan mengkaji struktur dan jalinan antara tugas-tugas yang dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan menepatkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan memimpin atau membenamkan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Kegiatan ini merupakan proses mengambil, seleksi, penempatan, orientasi untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

6) Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, ideal, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7) Kompensasi (*Compensation*)

Merencanakan dan memberikan segala sesuatu yang bernilai finansial dan non finansial yang diberikan suatu perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka.

8) Pengintegrasian (*Integation*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan agar menghasilkan kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat

memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya.

9) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar karyawan mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang dilihat berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

10) Kedisiplinan (*Discipline*)

Kesadaran orang-orang untuk mematuhi aturan, standar perilaku, dan norma-norma sosial.

11) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan tenaga kerja adalah rampungnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan masih banyak hal lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat kesenjangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi SDM tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen SDM yang ada didalam perusahaan atau organisasi yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Tujuan organisasional diperuntukkan untuk dapat mengenali kehadiran manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, tetapi para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani atau menghandle hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- 2) Tujuan fungsional diajukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

- 3) Tujuan sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya bagi keuntungan masyarakat dapat menjadikan hambatan.
- 4) Tujuan personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipertimbangkan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan tersebut tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang karyawan, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Torang (2013:74) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

Menurut Wibowo (2014:70) kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana

pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut Rivai (2012:326) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai, seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Indikator ini dinilai dalam angka (numeric indikator) tanpa ada deskripsi kualitatif (Fahrudin, 2003:28).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja yang optimal dan stabil bukanlah suatu hal yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha yang maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada pondasi yang kuat.

Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada 3 (tiga) alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
- 2) Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
- 3) Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:156) yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Prestasi kerja

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.

2) Pencapaian target

Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

3) Inisiatif

Yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

4) On time

Yaitu selalu mengerjakan tugas sesuai yang sudah ditentukan.

c. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan berjalan dengan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109) terdapat berbagai faktor 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
- 5) Hubungan dengan rekan kerja, dan
- 6) Hubungan dengan pemimpin.

Dari beberapa faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor internal diantaranya kemampuan intelektual, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan PT Kopi dibawahtangga Jakarta. Faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Colquitt dalam Wibowo (2016, hal: 6) Kepemimpinan adalah sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut pada pencapaian tujuan, dimana pengarahan dapat memengaruhi interpretasi pengikut terhadap kejadian, organisasi dari aktivitas kerja mereka, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan mereka dengan pengikut lain, dan akses mereka pada kerjasama dan dukungan dari unit kerja lain.

Menurut Badeni (2013, hal: 126) Menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan maupun sosial. Hal ini disebabkan oleh proses interaksi untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan.

Menurut Bukit (2017, hal: 67) Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Menurut Feriyanto (2015, hal: 94) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis, atau partisipatif dan laissez-faire, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan dan keunggulan masing-masing.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab karyawan. Kepemimpinan transaksional

menjanjikan imbalan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga mengakui pencapaian yang diraih karyawan.

Menurut Bass dalam Robbins & Judge (2015:90) Gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Odumeru & Ifeanyi (2013:358) bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat disimpulkan, kepemimpinan transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman.

Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

c. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transaksional

Menurut Lensufie (2010:89) ada 3 unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

- 1) Unsur kerjasama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual
- 2) Unsur prestasi yang terukur
- 3) Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas

Pada kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur tersebut terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins & Judge (2015:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah :

1) Imbalan Kontinjen (Contingensi Reward)

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2) Manajemen dengan pengecualian/eksepsi aktif (Active Management by Exception)

Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau atau mengawasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

3) Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (Pasive Management by Exception)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut dapat digunakan untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan sesuai target akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya jika bawahan gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

4. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Pada perkembangan dan kemajuan zaman menuntut dan memaksa manusia untuk bekerja lebih baik lagi untuk memenuhi kebutuhannya didalam kebutuhan tersebut, biasanya terdapat persaingan yang mengharuskan membuat individu merasa kurang nyaman atau stres.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 368-369) stres kerja adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (demand) dan sumber daya (resources). Tuntutan merupakan tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan bahkan ketidakpastian yang dihadapi para individu ditempat kerja. Sumber daya adalah hal-hal yang berada dalam kendali seorang individu yang dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan. Model tuntutan sumber daya ini mendapat dukungan yang semakin banyak dalam berbagai literatur.

Gibson et al (Yulianti, 2009:9) menjelaskan bahwa stres kerja di konseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres stimulus, stres sebagai respon, stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi ini adalah memandang stres sebagai kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor.

Menurut Prof. Dr. Veithzal Rivai (2009:516) menjelaskan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan ketegangan adanya ketidakseimbangan fisik dan praktis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi karyawan.

Menurut Terry Greyson (2007:29) stres diartikan sebagai status yang kita alami ketika muncul ketidakcocokan antara tuntutan-tuntutan yang kita hadapi dengan kemampuan kita miliki.

Berdasarkan pengertian diatas 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.

Beberapa penyebab stres kerja yaitu stres kerja karena faktor lingkungan dan personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal biasanya berupa tipe kepribadian, pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Timbulnya stres dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor, yaitu (Robbins, 2009, hal. 305):

1) Faktor Lingkungan

Seperti ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian ini juga mempengaruhi stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila ekonomi itu mengerut, orang makin cemas terhadap keamanan mereka. Ketidakpastian politik juga cenderung akan mengakibatkan stres bagi para karyawan. Ketidakpastian teknologi merupakan tipe ketiga yang dapat menyebabkan stres. Karena inovasi-inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi ketinggalan dalam periode yang sangat singkat.

2) Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Faktor-faktor tersebut antara lain seperti tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tingkat hidup organisasi.

3) Faktor Individual

Lazimnya individu hanya bekerja 40 sampai 50 jam seminggu. Pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap minggu dapat meluber ke pekerjaan. Maka kategori akhir faktor yang mempengaruhi stres karyawan antara lain faktor dalam kehidupan pribadi karyawan terutama sekali faktor-faktor seperti persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

c. Jenis – Jenis Stres Kerja

Stres kerja terdiri berbagai jenis dan beragam, diantaranya stres kerja yang dapat memberikan gairah dan menstimulus para karyawan untuk merasa lebih bersemangat saat bekerja, adanya tantangan yang dianggap sebagai motivasi diri untuk bisa bekerja lebih keras, namun ada stres yang mengakibatkan turunnya semangat kerja karena karyawan merasa beban pekerjaan tidak sesuai dengan kemampuan mereka, rutinitas kerja yang menimbulkan kejenuhan, dan rekan kerja yang tidak kompeten.

Berney dan Selye (dalam Asih, et al., 2018:4-5) mengungkapkan ada empat jenis stres:

- 1) Eustress (good stress), yaitu stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan. Stres ini dapat meningkatkan kreativitas dan antusiasme.
- 2) Distress, yaitu stres yang memunculkan efek membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan tidak menyenangkan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.
- 3) Hyperstress, yaitu stress terjadi ketika seseorang dipaksa untuk mengatasi tekanan yang melampaui kemampuan dirinya.
- d. Hypostress, yaitu stress yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

Menurut Quick dan Quick (dalam Yuliana, et al., 2019:5) stres kerja terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

- 1) Eustress, yaitu hasil respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
- 2) Distress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (absenteeism) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja terdiri dari berbagai jenis, yaitu eustress, distress, hyperstress, dan hypostress. Eustress

merupakan jenis stres yang positif karena stres ini dapat memberikan stimulus dan gairah seperti tantangan kerja yang diberikan diinterpretasikan sebagai motivasi diri untuk bekerja lebih keras.

Distress merupakan stres yang negatif karena dapat menyebabkan turunnya gairah bekerja. Hal ini disebabkan akibat adanya tuntutan dan tanggung jawab yang berlebihan yang dapat menguras energi individu sehingga hal ini dapat mengakibatkan penurunan hasil kerja dan meningkatkan tingkat absensi. Hyperstress adalah jenis stres tingkat tinggi yang terjadi akibat rasa cemas berlebihan yang dirasakan individu yang mengalaminya.

Hypostress merupakan jenis stres yang dirasakan pegawai akibat kurangnya stimulus, rutinitas kerja serta pekerjaan yang kurang menantang dapat memicu kebosanan bagi individu yang mengalaminya.

d. Dampak Stres Kerja

Terdapat stres kerja yang memberi dampak positif kepada karyawan seperti motivasi dan munculnya semangat dan gairah hidup, memiliki rangsangan untuk bekerja keras, dan memiliki keinginan untuk terus mengasah potensi diri. Namun terdapat stres kerja yang berdampak negatif, diantaranya adalah kurangnya kemampuan diri dalam membuat keputusan, meningkatnya rasa cemas dan berkurangnya rasa percaya diri sehingga pegawai tidak yakin dapat bekerja secara maksimal.

Menurut Tawal, et al., (2017:145), ada dua dampak dari stres kerja yaitu dampak positif dan dampak negatif.

- 1) Dampak positif stres kerja, adalah:
 - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
 - b. Memiliki rangsangan dan tujuan untuk bekerja lebih keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik.
 - c. Memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target/tugas sebagai tantangan (challenge), bukan sebagai tekanan (pressure).
 - d. Memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya.
- 2) Dampak negatif stres kerja, adalah:

- a. Menurunnya tingkat produktivitas pegawai yang bisa berdampak pada kurangnya keefektifitasan organisasi.
- b. Penurunan tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja.
- c. Sulit untuk membuat keputusan, kurang konsentrasi, kurang perhatian, serta hambatan mental.
- d. Meningkatnya ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

e. Indikator Stres Kerja

Dunia pekerjaan dan kehidupan yang penuh dengan tuntutan dan tekanan dapat menyebabkan seseorang mengalami stres. Beberapa indikator stres kerja yang mungkin dapat dialami oleh pegawai diantaranya adalah tuntutan pekerjaan yang sering memaksa karyawan bekerja diluar dari kemampuannya, adanya pencapaian-pencapaian yang belum diraih oleh karyawan, persaingan yang ketat, beban pekerjaan yang terlalu berat, dan lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat memicu stres kerja pada karyawan. Indikator stres kerja menurut Robbins (dalam Jafar, 2018:14-15) adalah sebagai berikut:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, dan tata kerja letak fisik
- 2) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain
- 3) Struktur organisasi, gambaran intansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab, dan
- 4) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

5. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah merupakan bagian dari manajemen (fungsi manajemen) yang berbeda pada tahapan penggerakan, yaitu setelah perencanaan, pengorganisasian, kemudian motivasi. Oleh sebab itu dapat ditegaskan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Supardi dan Anwar (2004) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sejalan dengan itu maka Alex S.Nitisemito (1996) memberikan beberapa cara dalam memotivasi kerja pegawai adalah gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, sekali-kali perlu menciptakan suasana santai, harga diri perlu mendapat perhatian, tempatkan karyawan pada posisi yang tepat, berikan kesempatan untuk maju, perasaan aman menghadapi masa depan perlu mendapat perhatian, usahakan pegawai mempunyai loyalitas, sekali-kali para pegawai perlu diajak berunding, pemberian insentif yang terarah, dan fasilitas yang menyenangkan.

Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2003) menyatakan bahwa manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Menurut Kadarisman (2014:109) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini motivasi dapat menjadi instrumen yang mengarahkan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan oleh seseorang agar tujuan dapat di capai dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan menyisihkan tindakan yang kurang bermanfaat diharapkan tujuan dapat di capai dengan efektif.

b. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu :

- 1) Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin
- 2) Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya
- 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut
- 4) Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin
- 5) Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

c. Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Zameer Edision et al (2019: 297), Motivasi adalah keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab, indikator dari motivasi kerja menurut mereka ada 5 yang mengacu kepada 2 dimensi:

1) Monetary motivational

a. Gaji

Gaji pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.

b. Bonus

Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

2) Non-monetary motivational

a. Jaminan kesejahteraan karyawan

Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah dan lain sebagainya.

b. Promosi

Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan diperusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

Berdasarkan definisi diatas yaitu motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada pada hekekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan manajer.

B. Ketertarikan antar Variabel

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Gaya kepemimpinan transaksional muncul ketika pimpinan memberi reward atau punishment kepada bawahannya, tergantung dari hasil kinerja mereka. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu seperti bonus kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin yaitu memiliki kinerja yang tinggi.

Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan. Semakin tinggi transaksi yang diberikan pimpinan maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawannya. Penelitian yang dilakukan Sugiharta dan Suharli (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja.

2. Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Ada korelasi langsung antara stres dengan kinerja karyawan. Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah (dysfunctional) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana, hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Bila tidak ada stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada dan akhirnya prestasi kerja cenderung rendah. Sejalan dengan meningkatnya stres, prestasi kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Namun, bila stres tersebut terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

Bila karyawan tidak memiliki stres maka tantangan-tantangan kerja tidak ada dan akibatnya prestasi kerja juga rendah. Makin tinggi stres karena tantangan kerja yang bertambah maka akan mengakibatkan prestasi kerja juga bertambah, tetapi jika stres sudah maksimal tantangan-tantangan kerja jangan ditambah karena tidak lagi akan dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi malah akan menurunkan prestasi kerja.

Stres tidak selalu berkonotasi negatif dan dapat merupakan motivator yang sangat penting serta berpengaruh. Jika seseorang mencemaskan atau mengkhawatirkan pencapaian suatu tujuan tertentu, maka ia akan berusaha keras untuk mencapainya. Stres dapat mendorong seseorang untuk berprestasi, namun stres yang berlebihan dan tidak terkendali dapat sangat melemahkan dan menyebabkan kehancuran.

Stres pada tingkat yang optimal merupakan suatu rangsangan yang sehat untuk mendorong pekerja agar memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan pekerjaannya. Namun, jika intensitas stres melebihi batas, maka akan memberikan dampak kurang baik bagi pekerja. Stres yang terlalu tinggi akan mengganggu merusak fisik dan mental pekerja, sehingga dapat menurunkan kinerja mereka. Hal tersebut juga dapat meningkatkan tingkat absensi dan kecelakaan kerja serta dapat meningkatkan tingkat perputaran karyawan dalam perusahaan. Jadi stres yang terlalu rendah maupun yang terlalu tinggi dapat

mengakibatkan pekerja kendali atas dirinya karena stres yang terlalu rendah membuat pekerja dan tidak ada kemauan untuk mengembangkan kemampuan dirinya.

3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan variabel penting, yang di mana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa, serta memenuhi tanggungjawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Motivasi merupakan kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela & Oloko, 2015:4).

Hashim Zameer et al. (2014) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Hasil Penelitian Yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu ialah gabungan dari beberapa hasil penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu di mana berhubungan dengan penelitian yang hendak dilaksanakan. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dipakai sebagai tolak ukur peneliti saat membuat dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu sendiri ialah untuk mengetahui Langkah penulis salah atau benar. Berikut hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Burhanudin. Agus Kurniawan (2020)	Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Anggini, dkk (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Departemen Administrasi dan Departemen Bengkel, Auto2000 Malang Sutoyo)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Yulie Wahyuningsih, Budi Eko Soetjipto, Nurika Restuningdiah, Syihabudhin (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Pada Kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Stres Kerja (X3), Kinerja (Y)	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4	Sugito Effendi, Suwandi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan kompensasi terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Organisasi di Kementerian Pertanian	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Stres Kerja (X3), Kinerja (Y)	Variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja.
5	Mohamad Lukman Satrio Prabowo (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja (X1), Budaya organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kedai kopi
6	Sugito Effendi, Herlambang Adyadmoko	Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Kemampuan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening	Stres kerja (X1), Konflik Kerja (X2), Kemampuan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Stres Kerja, Konflik kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Sumber : Data diolah oleh peneliti



D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis keterkaitan antara variabel yang hendak diuji. Kerangka analisis bertujuan untuk memperlihatkan dan menjelaskan pengaruh antara beberapa variabel yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendal dilakukan dari masalah yang sedang diteliti. Kerangka analisis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Analisis

E. Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Berdasarkan rumusan dan kerangka analisis diatas,hipotesis pada penlitian ini adalah sebagai berikut.

- H_1 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kopi dibawahtangga Jakarta
- H_2 : Stres Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kopidibawahtangga Jakarta
- H_3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PTKopi dibawahtangga Jakarta

