

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia, yang fungsinya adalah perencanaan, pelaksanaan, rekrutmen, pelatihan sumber daya manusia, pengembangan karir karyawan, dan melaksanakan inisiatif pengembangan sistem organisasi pada perusahaan. Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang lengkap tanpa manajemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menangani berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM), termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), memastikan bahwa semua aktivitas dan pekerjaan dilakukan dengan lancar dan efisien.

Baik organisasi maupun perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas di bidangnya masing-masing untuk menjalankan aktivitasnya. Dalam menjalankan kegiatan dalam suatu perusahaan atau organisasi, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) juga diperlukan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan. Secara umum, konsep manajemen adalah ilmu dan seni organisasi, seperti merencanakan, mengorganisasikan dan membangun organisasi itu, menggerakkan dan mengendalikan atau mengawasinya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang membantu mengembangkan potensi karyawan sebagai aset perusahaan. Ketika aset-aset ini dikelola dengan baik dan didukung dengan penggunaan sistem aplikasi SDM yang baik, karyawan juga lebih produktif, sehingga memaksimalkan keuntungan perusahaan.

Menurut Afandi (2018) manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

2. Fungsi Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian

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

3) Pengarahan

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

4) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan 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.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan 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.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

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

yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

7) Pemberhentian

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

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilson Bangun (2012) sebagai berikut:

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh karyawan dalam standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan, dan penempatan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Larasati, 2018), terdapat empat tujuan dalam pengelolaan sumber daya manusia, sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan merespon secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif dari operasi perusahaan atau organisasi.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah tujuan organisasi formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menjaga kontribusi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu setiap anggota organisasi yang dicapai melalui aktivitas mereka di dalam organisasi.

B. Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Sebagaimana penuturan (Siagian, 2014) mengungkapkan bahwasanya Stres kerja ialah kondisi ketegangan bisa memberikan dampak pada jalan pikiran, emosional, serta keadaan fisik seorang individu. Pada seorang karyawan merasakan stres dalam kinerja yang terlalu tinggi maka bisa mengganggu kemampuan seorang individu dalam menghadapi lingkungannya maupun kinerjanya akan mengalami penurunan.

Sebagaimana penuturan (Robbins, 2008) mengemukakan bahwasanya “stres ialah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, ataupun tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang amat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stres kerja terjadi dari gejala-gejala antara lain, emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”. Sebagaimana penuturan (Veithzal, 2004) mengemukakan bahwasanya “Stres yang terlalu besar akan mengancam kemampuan seorang individu dalam menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berbagai macam gejala stres akan bisa mengganggu pelaksanaan kinerja mereka”.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan dari pengertian stres kerja, bisa diperoleh simpulan bahwasanya stres kerja ialah sebuah keadaan ataupun

kondisi yang memberikan pengaruh terhadap kejiwaan seorang individu dimana akhirnya bisa mengganggu kestabilan emosional dan cara berpikir seorang individu. Stres kerja mampu menghambat kemampuan seorang individu dalam menghadapi lingkungan dimana akhirnya kinerjanya tidak maksimal.

2. Faktor Penyebab Stres Kerja

Pendapat dari (Mangkunegara, 2001), bahwasanya “penyebab stres kerja ataupun sering disebut dengan *Stresor* bisa dikarenakan, antara lain: beban kerja yang terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja”.

Ditemukannya tiga kategori stres (*Stresor*) sebagaimana penuturan (Schermerhorn et al., 2012) yakni:

- a. *Work factors* ialah stres yang mempunyai dampak amat signifikan pada Stres kerja, terdapat berbagai Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dan harus dipahami oleh pihak badan usahanya, yakni:
 - 1) Permintaan tugas yang tidak realistis (*Unrealistic task demand*), Permintaan ialah suatu proses meminta sesuatu, biasanya berkaitan dengan keinginan yang harus ingin dipenuhi. Permintaan dalam menyelesaikan tugas yang tidak selaras pekerjaan biasanya menjadi faktor penyebab karyawan mengalami stres.
 - 2) Ambiguitas peran (*Role ambiguities*), keadaan ketika informasi yang berkaitan ataupun diberikan dengan suatu peran tertentu kurang ataupun tidak jelas.
 - 3) Konflik peran (*Role conflict*), suatu keadaan dimana individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan. Bila seorang individunya dihadapkan pada harapan peranan yang berlainan, akibatnya ialah akan terjadinya konflik peranan
 - 4) Konflik antarpribadi (*Interpersonal conflict*), konflik yang muncul ketika dua orang ataupun lebih mengalami ketidaksetujuan. Perselisihan ini bisa disebabkan oleh kesalahpahaman kecil ataupun sebagai hasil dari tujuan-

tujuan, nilai-nilai, sikap ataupun keyakinan yang tidak sama.

- 5) Pengembangan karir (*Career development*), Pengembangan karir yang tidak menjamin dan tidak selaras harapan bisa memicu terjadinya stres yang dialami oleh karyawan.
- 6) Aspek fisik lingkungan kerja (*Physical aspects of work environment*). Seluruh kondisi yang bentuknya secara fisik dan ditemukan pada sekitaran tempat kerja yang bisa memberikan pengaruh terhadap karyawannya dimana hal ini bisa terjadi secara langsung ataupun tidak. Lingkungan pekerjaan langsung yakni yang berhubungan secara langsung dengan karyawan seperti ukuran meja, ruang kerja, computer, kursi, dan lainnya. Lingkungan kerja menjadi penunjang tertentu untuk tercapainya kinerja karyawannya yang maksimal, lingkungan kerja yang tidak memadai dan tentunya akan membebani karyawannya dimana akhirnya bisa menyebabkan Stres.
 - b. *Non Work Factors* ialah individu yang mengalami Stres dan tidak berkaitan dengan pekerjaannya meskipun berkepentingan akan tetapi tidak memberikan pengaruh yang nyata pada Stres kerjanya. Stresor ini tidak terkait dengan pekerjaannya akan tetapi berkaitan dengan ekonomi, keluarga ataupun hubungan yang dijalinnya.
 - c. *Personal Factors* ialah sikap dari individu yang akan memberikan pengaruh terhadap caranya dalam merasakan serta merespon stres yang dikarenakan oleh kerja ataupun lingkungan sekitarnya. Dan termasuk ke dalam hal ini ialah keperluannya, keterampilan serta kepribadiannya.

Faktor-faktor penyebab stres di tempat kerja ialah permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan, permasalahan perubahan mekanisme kerja sebab berkembangnya teknologi, mutasi dan juga promosi serta permasalahan lainnya yang terdiri atas keadaan lingkungan pekerjaan dan juga hubungan interpersonal berupa tidak diterima di lingkungan kerja.

3. Indikator Stres Kerja

Adapun menurut (Igor S Iqbal, 2016). Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu melihat indikator-indikator berikut ini yang bisa dijadikan sebagai acuan meliputi intimidasi, kemampuan, ketidak cocokan dengan pekerjaan, pekerjaan yang beresiko, beban berlebih, dan faktor individu. Indikator stress kerja sebagai berikut:

- a. Tuntutan tugas (tuntutan tugas yang begitu berat dari atasan)

Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika kecepatan tuntutan tugas dirasakan berlebihan, selain itu tuntutan tugas dapat meningkatkan kecemasan dan stres.

- b. Tuntutan peran (tuntutan peran yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan)

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan.

- c. Tuntutan antar pribadi (persaingan antar karyawan)

Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawanlain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

- d. Struktur organisasi (struktur organisasi yang tidak jelas)

Hubungan antara tiap bagian dalam organisasi, baik secara posisi maupun tugas, demi mencapai tujuan bersama.

- e. Kepemimpinan organisasi (atasan yang terlalu menekan kepada bawahannya)

sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

C. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Robbins (2008), mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional atau transformational leadership adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- a. Pengaruh Ideal (Idealized influence) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- b. Pertimbangan Individual (Individualized consideration) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- c. Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- d. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016, p.98-99) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas
Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b. Kepedulian terhadap anggota/karyawan
Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang

dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

- c. Menciptakan situasi kompetisi yang positif
Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- d. Menjaga kekompakan tim.
Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan
Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) sebagai berikut:

- a. Kharisma
Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
- b. Motivasi Inspiratif
Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
- c. Stimulasi Intelektual
Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

D. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seseorang seperti malas, rajin, produktif, apatis, dan lainlain. Kepuasan kerja bukanlah seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawan rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Sikap puas atau tidak puas karyawan dapat diukur dari sejauh mana perusahaan atau organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Bila terjadi keserasian antara kebutuhan karyawan dengan apa yang diberikan kepada perusahaan, maka tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan akan tinggi, dan sebaliknya.

Menurut Robbins (2015), disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Sedangkan menurut Wibowo (2015), kepuasan kerja yaitu evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan dan penilaian

terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

2. Faktor Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sinambela (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor Karyawan Meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik pendidikan, pengalam kerja, masa kerja, kepribadian, 22 emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor sosial Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, dan hubungan kemasayarakatan.
- c. Faktor pekerjaan Meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan hubungan kerja.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator kepuasan kerja Menurut Robbins (2015) indikator – indikator yang menentukan kepuasan yaitu :

- a. Pimpinan yang mendukung
Saya senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawan bawahannya.
- b. Gaji atau upah yang pantas
Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.
- c. Target pekerjaan yang terpenuhi
Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.
- d. Rekan kerja yang mendukung
Saya merasa tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja.

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya sehingga mampu memberikan kontribusinya terhadap organisasi (Rosita dan Cahyani, 2019). Kinerja yang baik merupakan kinerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang dimiliki oleh karyawan dengan standar kerja yang sebelumnya telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk menilai kinerja seorang karyawan, dapat dilihat dari indikator-indikator berikut ini meliputi kualitas kinerja, ketepatan waktu, kerjasama antar karyawan, tanggung jawab, komunikasi, kemampuan dan inisiatif.

Sebagaimana penuturan (Prawirosentono, 2008) “Kinerja ataupun dalam bahasa Inggris ialah *performac*”, yakni Artinya, hasil kerja yang bisa dicapai oleh seorang individu ataupun sekelompok orang dalam suatu kelembagaan, selaras dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, secara sah, melawan hukum, dan selaras dengan moral dan etika yang baik, untuk mencapai tujuan kelembagaan yang bersangkutan”.

Sebagaimana penjelasan dari (Mangkunegara, 2002), bahwasanya “kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas selaras tanggung jawab yang diberikan”.

Kemudian sebagaimana penuturan (Amir, 2015) memberikan pernyataan bahwasanya “kinerja karyawan ialah konsep yang amat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu menyebutkan atributnya secara rinci dan lengkap. Dari uraian definisi kinerja karyawan di atas, bisa diperoleh simpulan bahwasanya kinerja seorang karyawan tergolong ke dalam hasil dari keberhasilan kinerja individu terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya selaras dengan standar yang berlaku dari pekerjaan yang bersangkutan. Produktivitas karyawan amat penting dikarenakan untuk mengetahui seberapa baik seorang karyawan mampu menyelesaikan suatu tugas. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil kerja dalam suatu kelembagaan, dan hasil kerja bisa meliputi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada hakekatnya kinerja ialah tingkat hasil ataupun keberhasilan yang dicapai oleh seorang Karyawan dalam suatu bidang pekerjaan selaras dengan tanggung jawab yang dibebankan padanya”.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Sebagaimana penuturan (Marnis & Priyono, 2008) evaluasi kinerja amat diperlukan, lantaran akan berguna sebagai :

- a. Dasar penetapan keputusannya dalam melaksanakan demosi, promosi, kompensasi, pemberhentian serta yang lainnya.
- b. Untuk memperkirakan prestasi kerja yakni bagaimana karyawan bisa mencapai kinerja maksimal ketika bekerja.
- c. Untuk dasar menilai efektivitas semua kegiatan yang diberikan badan usaha.
- d. Menjadi dasar dalam melaksanakan pengevaluasian terhadap program pelatihan serta keefektivitas jadwal kerjanya, struktur kelembagaannya, metode kerjanya, peralatan kerjanya serta keadaan kerjanya.
- e. Menjadi indikator dalam melakukan penetapan terhadap keperluan pada pelatihan yang dijalankan karyawannya.
- f. Menjadi sarana yang dipergunakan untuk memberikan dorongan ataupun memahirkannya guna memperoleh pemahaman terkait dengan ketertarikan serta keperluan dari karyawannya.
- g. Sarana dalam menciptakan motivasi kerja dari karyawannya agar memperoleh kinerja yang optimal.
- h. Menjadi persyaratan dalam menjalankan pemilihan dan penempatan karyawannya.
- i. Menjadi landasan dalam membenahi dan melakukan peningkatan terhadap uraian tugas yang diberikan.

Sedangkan sebagaimana penuturan (Simamora, 2004) Tujuan penilaian kinerja karyawan bisa dibagi menjadi dua kategori :

- a. Evaluasi, bagi pimpinan dalam memberikan penilaian terhadap kinerjanya di waktu yang lalu pada karyawannya dengan mempergunakan nilai deskriptifnya guna memberikan penilaian terhadap kinerjanya serta dengan mempergunakan data yang telah dijelaskan sebelumnya bermanfaat dalam keputusan yang berhubungan dengan karyawan.

- b. Pengembangan, bagi pimpinan bertujuan untuk melakukan peningkatan terhadap kinerja seorang karyawan pada masa mendatang. Badan usaha tentunya juga melaksanakan penilaian kinerja kepada setiap karyawan.

Sebagaimana penuturan (Dessler, 2007) Beberapa alasan dijalankannya penilaian kinerja karyawan oleh institusi diantaranya ialah :

- a. Didasarkan pada pandangan praktisnya, kebanyakan dari ketetapan dalam proses pembayaran serta promosi karyawannya diambilkan dari penilaian kerja karyawannya sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya.
- b. Proses pemberian nilai ini memiliki peranan yang berkesinambungan dengan performa dari proses badan usahanya. Pemberian nilai tersebut memberikan terjemahan terhadap tujuan strategis dari badan usahanya yang bertujuan secara spesifik dengan karyawannya.
- c. Pemberian nilai ini memberikan atasannya serta bawahannya sebuah pengembangan terhadap perencanaan guna melakukan pengoreksian terhadap berbagai kekurangannya, serta ditujukan untuk memperkuat berbagai hal yang telah dilaksanakan oleh bawahannya secara optimal.
- d. Pemberian nilai ini akan memberiakan bantuan terhadap tujuan dari perencanaan karirnya yang akan bermanfaat. Pemberian nilai juga menyediakan sebuah peluang guna mengulaskan rencana karir dari karyawannya yang mencakup kekurangan serta kelebihan yang telah dijelaskan sebelumnya.

2. Indikator Kinerja

Berkaitan dengan menjalankan kajian, diperlukan juga indikator-indikator ataupun pengukuran yang bertujuan untuk mempermudah sebuah kajian. Sebagaimana penuturan (Simamora, 1995) menjelaskan bahwasanya kinerja Karyawan bisa diukurkan dengan berbagai indikator diantaranya ialah:

- a. Kualitas kerja, yakni “tingkat yang dicapai dari proses ataupun hasil yang diperoleh pada suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, dalam bentuk yang bisa menyesuaikan dengan suatu cara yang ideal dalam menjalankan kegiatan yang selaras dengan tujuan”.

- b. Kuantitas kerja, yakni “jumlah yang dihasilkan ataupun diperoleh dalam setiap ukuran dengan jumlah dalam unit, ataupun siklus kegiatan yang lengkap”.
- c. Efisiensi kerja, yakni “penggunaan sumberdaya secara minimum yang bertujuan untuk pencapaian hasil yang maksimum”.
- d. Efektifitas kerja, yakni “diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan”.

Sebagaimana penuturan (Moeheriono, 2014) “Pada umumnya, ukuran indikator kinerja bisa dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini: Efektif, Efisien, Kualitas, Ketepatan waktu, Produktivitas, Keselamatan”.

Dari penjelasan di atas bisa diperoleh simpulan bahwasanya berbagai indikator dari kinerja ini ialah Produktivitas, Efisien, Efektif, Ketepatan waktu, Kualitas, Keselamatan.

F. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sebagaimana penuturan (Daulay dkk., 2017) “stres kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Stres ialah suatu respon yang bisa diterima dengan baik terhadap suatu kondisi yang dirasakan menantang kesehatan seorang individu. Stres juga sebagai tekanan, ataupun gangguan yang tidak menyenangkan berasal di luar diri seorang individu. Stres tergolong ke dalam kelebihan tuntutan atas kemampuan individu untuk memenuhi keperluan. Masalah dalam lingkungan kerja di kantor ataupun yang berhubungan dengan orang lain, bisa menimbulkan beban yang berlebihan. Jadi kajian ini menunjukkan bahwasanya setiap meningkatnya stres kerja pada karyawan maka akan menurunkan kinerja karyawan secara signifikan. Bagaimana hubungan antara stres dengan kinerja karyawan? hubungan antara stres dengan kinerja karyawan bisa digambarkan dengan kurva berbentuk U terbalik. Pada tingkat stres yang rendah kinerja karyawan rendah. Pada kondisi ini karyawan tidak memiliki tantangan dan muncul kebosanan karena understimulation. Seiring dengan kenaikan stres sampai pada suatu titik optimal, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Kondisi ini disebut tingkat stres yang optimal. Pada tingkat stres yang optimal ini akan

menciptakan ide-ide yang inovatif, antusiasme, dan output yang konstruktif. Pada tingkat stres yang amat tinggi kinerja karyawan juga rendah. Pada kondisi ini terjadi penurunan kinerja. Tingkat stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan dalam kondisi tertekan, karena tidak mampu lagi mengatasi tugas yang terlalu berat”.

Sebagaimana penuturan (Wahjono, 2010), “pada akhirnya pengelolaan stres yang dijalankan oleh kelembagaan bisa melakukan peningkatan terhadap kinerja kelembagaan secara keseluruhan”. Hal ini ditunjang oleh hasil kajian studi yang dikerjakan (Fitriano dkk., 2020), melakukan penetapan terhadap bahwasanya stres kerja memperoleh dampak yang baik serta nyata secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diakui oleh beberapa peneliti sebagai salah satu faktor yang merangsang meningkatnya inovasi dan kreativitas karyawan (VincentHöper & Stein, 2019). Rasool et al (2015) memiliki keyakinan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional bekerja lebih baik dan bahkan sangat baik dalam lingkungan organisasinya di mana fokusnya adalah pada keunggulan kompetitif para Karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sangat erat hubungannya. Karena dengan kinerja yang tinggi artinya setiap karyawan memberikan segala pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja karyawan terjaga. Sebagai seorang pemimpin maka setiap saat ia berperan untuk membimbing dan mengawasi pelaksanaan tugas yang diberikan pada Karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Gibson (Wibowo, 2014) menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

G. Hasil Penelitian Yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu sesuai dengan variabel yang diteliti, yaitu Stres kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Variabel Yang Dipakai | Hasil Penelitian |
|----|--|--|---|
| 1. | Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana (2017) | Lingkungan kerja, kinerja karyawan, Dimediasi Kepuasan Kerja | Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak berpengaruh dan signifikan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh signifikan memdiasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. |

| | | | |
|----|--|--|---|
| 2. | Ade Agus Diama Purwa Ketut Diputra dan Ida Bagus Ketut Surya (2019) | Stres kerja terhadap kinerja Karyawan dimediasi kepuasan kerja | 1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh Stres terhadap kinerja karyawan. |
|----|--|--|---|

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Peneliti | Variabel Yang Dipakai | Hasil Penelitian |
|----|--|--|--|
| 3. | Sugiono, Edi. Lumban Tombing, Gloria Ida (2021) | Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan | Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 4. | Mochamad Syafii dan Tety Lindawati (2016) | Lingkungan kerja dan Stres kerja, kinerja karyawan | 1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja Karyawan. |

| | | | |
|----|--|---|---|
| 5. | I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) | Stres kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan | 1. Stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan. |
| 6. | Suroso (2016) | Lingkungan kerja, kinerja karyawan | Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. |
| 7. | Veronica Aprillia D.S (2016) | Lingkungan kerja, kinerja karyawan | Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. |

Tabel 2.1

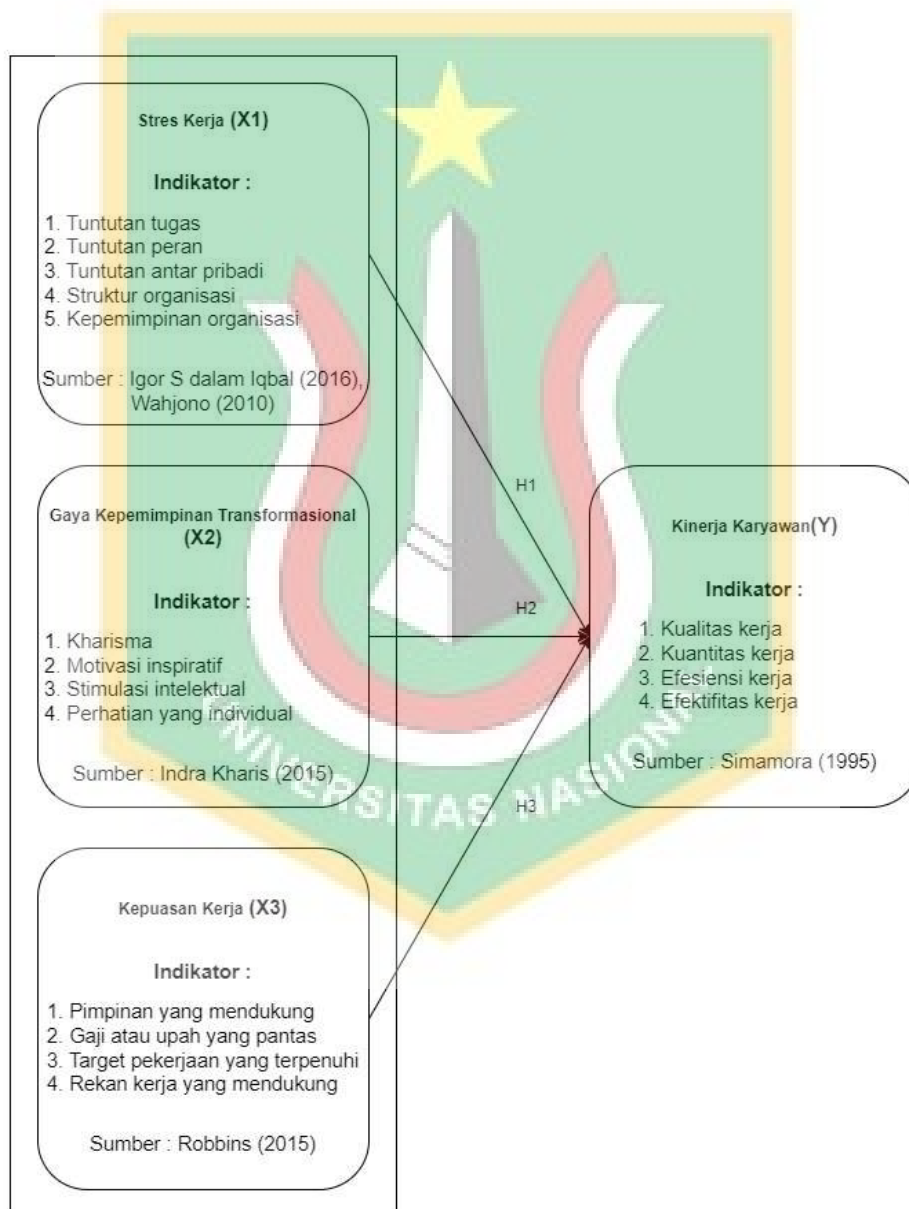
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Peneliti | Variabel Yang Dipakai | Hasil Penelitian |
|-----|--|--|--|
| 8. | Iwan Kurnia Wijaya (2018) | Lingkungan kerja, kepuasan kerja | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. |
| 9. | Royhul akbar, Noermijati Eka afnan troena (2016) | Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan | Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan |
| 10. | I Gede Yasa (2019) | Stres kerja, kepuasan kerja | Stres kerja berpengaruh Negatif terhadap kepuasan kerja. |

Sumber: Data diolah oleh penulis dari jurnal publikasi tahun 2023

H. Kerangka Analisis

Bagan kerangka analisis bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan pengaruh antara variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh stres kerja (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2) dan kepuasan kerja (X3) sebagai variabel independen, terhadap kinerja karyawan pada PT sicepat ekspres depok sortation (Y) sebagai variabel dependen.



Gambar 2.1

Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan sementara penelitian, Sugiyono (2017) dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Stres Kerja memperoleh pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Sicepat Ekspres Depok Sortation

H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional memperoleh pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Sicepat Ekspres Depok Sortation

H3: Kepuasan Kerja memperoleh pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Sicepat Ekspres Depok Sortation

