BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Teoritis

2.1.1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Beberapa organisasi menyebutnya sumber daya manusia sebagai *staff* atau tenaga kerja atau tenaga atau karyawan, tapi makna dasar tetap sama. Semua orang yang bekerja untuk sebuah organisasi adalah pekerja. Namun, organisasi dapat memanggil mereka yang melakukan pekerjaan manual sebagai pekerja dan menggambarkan orang lain yang melakukan pekerjaan non-jabatan sebagai *staff*. Pimpinan sebuah organisasi harus mengelola sumber daya manusia dengan cara yang paling efektif sehingga seorang karyawan mampu bekerja dengan baik demi kepentingan terbaik organisasi dan dalam kepentingan mereka sendiri. Untuk tujuan ini adalah penting bahwa hubungan personil yang baik perlu diterapkan dengan seluruh tenaga kerja (Tampubolon, 2016: 1).

2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia *(human resources management)* berbeda dengan manajemen personalia *(personnel*

management). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan *(asset)* utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM Sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur (Yuniarsih, 2008: 1).

2.1.2. Stres Kerja

Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis dan lamanya stres. Orang lebih mudah membicarakan ketegangan daripada stres. Stres merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan yaitu interaksi dan stimulasi dan respons. Jadi stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres bukanlah suatu yang aneh atau yang tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada orang yang normal atau tidak semua stres bersifat negatif. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerjanya. Sehingga manajemen perlu untuk meningkatkan mutu lingkungan organisasional bagi karyawan. dengan menurunnya stres yang dialami karyawan tentu juga akan meningkatkan kesehatan dalam tubuh organisasi. Stres merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan atau permintaan akan apa yang dia

inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Definisi ini cukup rumit namun pada dasarnya ada tiga kriteria penting dari stres yaitu adanya kesempatan, adanya hambatan, dan adanya *demand* (Sunyoto, 2012: 61).

Bentuk stres pekerjaan paling nyata meliputi empat "S", perubahan organisasi, tingkat kecepatan kerja, lingkungan fisik, pekerjaan yang rentan stres, dan kelelahan kerja. Empat "S" penyebab umum stres bagi sebagian besar pekerja adalah *supervisor* (atasan), *salary* (gaji), *security* (keamanan) dan *safety* (keselamatan). Penyebab utama stres yang dikaitkan dengan supervisor merujuk pada aturan pekerjaan yang sempit dan banyaknya tekanan yang tidak berhenti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi. Kedua hal tersebut mengesampingkan kebutuhan-kebutuhan pekerja untuk mengendalikan situasi pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan untuk dihargai dan diterima. Gaji memicu terjadinya stres bilamana dianggap diberikan secara tidak adil. Seperti halnya pekerja kerah putih yang dianggap menerima gaji lebih tinggi dibandingkan pekerja kerah biru (Riniwati, 2016: 250).

2.1.2.1 Pendekatan Stres Kerja

Empat pendekatan yang sering melibatkan pegawai dan kerja sama manajemen untuk manajemen stres adalah dukungan sosial, meditasi, *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi. Terdapat empat pendekatan terhadap stres kerja (Sinambela, 2017: 474) seperti berikut ini

a. Pendekatan dukungan sosial (*social support*). Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada pegawai. Misalnya, bermain *game* dan bergurau.

b. Pendekatan melalui meditasi *(meditation).* Pendekatan ini perlu dilakukan pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.
c. Pendekatan *biofeedback*. Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog sehingga diharapkan pengawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.
d. Pendekatan program kesehatan pribadi. Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadi stres. Dalam hal ini, pengawai dalam periode waktu tertentu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

2.1.2.2 Strategi Manajemen Stres

Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik, tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan.

Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja.

Amat diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan Individu

   Dalam pendekatan individu seorang karyawan dapat berusaha sering untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat.

2. Pendekatan organisasi

   Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengatasi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional dan program kesejahteraan (Sunyoto, 2012: 62).

2.1.2.3 Mengelola Stres

Hanya orang yang telah meninggal yang sepenuhnya tanpa stres dan pakar mengungkapkan bahwa beberapa stres justru menyehatkan. Dalam kenyataannya,

stres yang moderat adalah kunci keberlanjutan hidup. Bagaimana juga, stres yang berkepanjangan dan berlebihan harus ditangani, dan baik individu maupun organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan yang tepat. Ada sejumlah cara yang bisa dilakukan seseorang guna mengendalikan stres berlebihan seperti berikut ini.

1. Olahraga. Salah satu cara paling efektif mengatasi stres adalah berolahraga fisik. Stres menimbulkan perubahan kimiawi dalam tubuh, dan olahraga memberikan sebuah cara untuk mengembalikan tubuh pada keadaan normalnya. Sebagian besar orang memiliki jenis olahraga favorit, seperti joging, tenis, golf, badminton atau jalan sehat.
2. Mengikuti kebiasaan diet yang sehat. Orang yang sedang dalam kondisi stres membakar energi lebih cepat dibandingkan dalam kondisi normal. Kebiasaan makan yang tepat sangat penting, tetapi sayangnya makanan tidak sehat (*junk food*) sering kali menjadi pilihan. Orang-orang harus mengembangkan tujuan diet yang membatasi *junk food* dan menjaga berat badan nromal.
3. Tahu kapan berhenti sejenak. Relaksasi penting untuk meredakan stres. Beberapa orang bisa bertahan dalam kondisi stres untuk waktu yang lama, sedangkan lainnya tidak. Akan tetapi, setiap orang harus menemukan waktu untuk berhenti sejenak.
4. Menempatkan situasi yang penuh stres dalam perspektif. Beberapa orang cenderung memperlakukan hampir semua situasi sebagai masalah hidup atau mati. Sikap tersebut bisa memunculkan jumlah stres yang amat besar.

5. Menemukan seseorang yang mau mendengar. Menemukan seseorang yang mau mendengar akan mencegah seseorang menumpuk masalah yang akan mengikis jiwanya.
6. Menbangun keteraturan dalam hidup. Stres sering kali muncul ketika seseorang tidak memiliki kendali atas sebuah situasi. Dalam banyak kasus, perencanaan di awal merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk menghindari seseorang dari situasi yang penuh stres. Membangun keteraturan juga berarti meninggalkan pekerjaan di kantor. Hampir semua orang membutuhkan waktu menjauh dari pekerjaan untuk mengurangi tingkat stess.
7. Mengenali keterbatasan diri sendiri. Mungkin di antara kondisi yang paling menimbulkan stres yang bisa dialami seseorang adalah berada dalam situasi yang segera menampakkan keterbatasan dan ketidakmampuannya dalam mengatasi masalah (Sinambela, 2017: 394).

2.1.2.4 Indikator Stres

Menurut Ermyati (2016: 49), Indikator-indikator stress adalah : beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konfik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, dan masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua serta lain-lainnya.

2.1.3. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok itu. Definisi ini mengandung berbagai hal atau komponen yang dapat diuraikan lebih luas dan panjang lebar. Suatu proses akan berlangsung apabila ada faktor penggerak. Dengan penggerak ini akan tercipta kegiatan-kegiatan di mana kegiatan ini menggiatkan lagi unsur lainnya terutama orang-orang yang memiliki tugas yang telah dideskripsikan. Kepemimpinan berlangsung di dalam setiap organisasi (formal dan nonformal) (Brantas, 2009: 123).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kekuatan seseorang (baca: pemimpin) untuk mempengaruhi pikiran *(mindset)* orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya dan memberikan inspirasi kepada pihak lain untuk merangcang sesuatu yang lebih bermakna, sedangkan pemimpin diartikan sebagai orang yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memberikan inspirasi kepada orang lain, agar mereka menunjukkan respons tertentu dalam merealisasikan visi dan misi organisasi (Yuniarsih, 2008: 165)

2.1.3.1 Unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012: 340). Berdasarkan pengertian tersebut, ada empat unsur dalam kepemimpinan antara lain,

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

2. Kekuasaan

Pada unsur ini ada kekuasaan ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi para pengikut juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.

3. Mempengaruhi

Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsur ini sangat dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan para pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Kekuasaan untuk memengaruhi merupakan jembatan pada unsur keempat.

4. Nilai

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

Ada empat implikasi kepemimpinan (Brantas, 2009: 123), yaitu:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain. Mereka yang terlibat di dalamnya disebut pengikut. Tidak akan pernah ada kepemimpinan tanpa pengikut, artinya pemimpin tidak pernah eksis tanpa pengikut.

2. Adanya kekuasaan, yaitu kemampuan menggunakan pengaruh dengan mengubah sikap/perilaku para pengikut. Kekuasaan itu didasarkan kepada berbagai kondisi seperti memaksa, memberi penghargaan/hadiah, pengesahan (pemberian wewenang), keteladanan dan keahlian.
3. Keterpengaruhan para pengikut. Para pengikut akan melaksanakan sesuatu atau berperilaku sesuai tugas yang telah ditetapkan sebagai suatu kewajiban dan tindak lanjut atas tindakan atau perilaku pemimpin mereka.
4. Adanya nilai. Kepribadian pemimpin menjadi acuan utama bagi pengikut untuk terpengaruh. Aspek moral memberikan warna kepada nilai kepemimpinan, bahwa para pengikut akan belajar mendengarkan dan bertindak menurut nilai-nilai (moralitas dan etika) yang melekat pada diri pemimpin.

2.1.3.2 Teori Kepemimpinan

Dalam praktek kepemimpinan dibimbing oleh teori kepemimpinan, teori ini memberikan kepemimpinan pemerintahan, pemerintahan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kompleksitas perilaku para pemimpin pemerintahan berinteralasi yaitu dengan menerapkan bagaimana suatu peristiwa dan gejala tertentu terjadi. Untuk itu, marilah kita lihat beberapa teori kepemimpinan agar diketahui kapan seseorang harus otokrasi dan kapan pula harus demokratis, sudah barang tentu dengan memperhatikan kaidah-kaidah islami (Syafiie, 2011: 45), yaitu: Al Quran dan Al Hadits:

1. Teori otokratis

   Pemakaian teori otokratis dalam filsafat kepemimpinan Islam adalah kalau berhadapan dengan larangan akan perbuatan haram, dalam teori ini bagaimana seorang pimpinan pemerintahan dalam menjalankan tugasnya bekerja tanpa menerima saran dari bawahan, perintah diberikan dalam satu arah saja artinya bawahan tidak diperkenankan membatah, mengkritik, hal ini karena dianggap bawahan bersalah dan tradisional, agar tetap islami maka pemimpin harus tetap dalam naungan Al Quran dan Al Hadits artinya pemimpin jangan mendzalimi.

2. Teori Sifat

   Pemakaian teori sifat dalam Islam adalah dengan mengkaji bahwa teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan tercipta dari seseorang berdasarkan sifait-sifat yang dimiliki seseorang tersebut, berarti yang bersangkutan sudah sejak lahir memiliki ciri-ciri untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini, seseorang memiliki bawaan bakat turunan, antara lain cukup terampil untuk mengurus orang lain, memiliki kepekaan inisiatif, mempunyai rangsangan emosional untuk membela teman, dewasa dalam pemikiran, pandai membujuk dalam rayuan yang menghanyutkan, gampang berkomunikasi, percaya untuk tampil ke depan umum, kreatif dalam menemukan gagasan baru, mempunyai persepsi positif, serta jalan keluar setiap masalah, dan selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan orang lain.

3. Teori Manusiawi

Pemakaian teori manusiawi dalam Islam adalah dengan mengkaji bahwa teori yang pemimpinya benar-benar merasakan bawahannya (baik rakyat maupun staf) sebagai manusia yang dapat dimotivasi kebutuhannya sehingga menimbulkan kepuasan kerja, untuk itu teori ini berkaitan dengan teori motivasi. Abraham Maslow memotivasi orang lain dengan memenuhi tingkat kebutuhan dasar (*basic needs*), yaitu kebutuhan fisik (*physiological need*), kebutuhan agar selalu aman (*safety need*), kebutuhan bermasyarakat (*social need*), kebutuhan untuk dihormati (*esteem need*), serta kebutuhan untuk mewujudkan diri (*self actualization need*). Uraian ini disampaikan Maslow dalam bukunya yang populer yaitu Motivation Personality (1959).

4. Teori Perilaku Pribadi

Pemakaian teori perilaku pribadi dalam Islam adalah dengan mengkaji teori di mana pemimpin melakukan pendekatan pada bawahan melalu cara –cara non formal yang tidak resmi, dengan begitu perintah biasanya dilakukan secara lisan dan bukan tertulis. Jadi kalau teori otokratis dinilai cukup efektif hasilnya maka teori perilaku pribadi cukup efisien dalam tenaga dan biaya. Tidak menutup kemungkinan pemimpin yang menggunakan teori ini memberikan perintahnya pada tempat yang tidak resmi misalnya olah raga seperti tenis, badminton, golf, bola kaki dan lain-lain atau pada berbagai pesta seperti sunatan, pernikahan,

pertunangan, ulang tahun dan lain-lain. Hal ini melihat ruangan tempat memberikan perintah yang tidak resmi.

5. Teori Lingkungan

Teori lingkungan dalam islam adalah teori yang memperhitungkan ruang dan waktu, berbeda dengan teori sifat yang mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan *(leader is born)* maka dalam teori ini pemimpin dapat dibentuk. Karena suasana kemerdekaan membutuhkan seorang politikus yang memiliki orasi yang membakar semangat rakyat, Sukarno ke panggung kepemimpinan pemerintahan. Begitu juga ketika PKI dipersalahkan melalukan pemberontakan dan pembantaian para jenderal, maka diperlukan seorang jenderal bernama Suharto naik ke panggung kepemimpinan pemerintahan.

6. Teori Situasi

Teori situasi dalam Islam adalah teori di mana pemimpin memanfaatkan situasi dan kondisi bawahannya dalam kepemimpinannya. Yaitu dengan memperhatikan dukungan *(supportif)* dan pengarahan *(directif)* bila kepada seorang bawahan tidak terlalu banyak diberikan dukungan dan pengarahan maka berarti bawahan tersebut sudah matang, artinya bawahan tersebut sudah matang, artinya bawahan tersebut memang mampu bekerja dan yakin akan menyelesaikannya, oleh karenanya pimpinan dapat mendelegasikan wewenangnya, jadi disebut dengan *delegating.*

7. Teori Kontingensi

   Pemakaian teori kontigensi dalam Islam adalah dengan melihat teori yang berpatokan pada tiga hal yaitu hubungan atasan dengan bawahan *(leader member relations*), struktur / orientasi tugas (*task structure*) dan posisi/wibawa pemimpin (*leader position power*) yang dikemukakan oleh Fred Fiedler (1976) dalam *bukunya A Theory of Leadership Effective*.

8. Teori Pertukaran

   Pemakaian teori pertukaran dalam Islam adalah dengan mengkaji teori ini yaitu manakala pemimpin pemerintahan dalam mempengaruhi bawahannya memakai strategi *take and give*, ketika atasan hendak memberikan perintah maka selalu diutarakan bahwa bila berhasil akan dinaikan gaji, atau sebaliknya sebelum penerimaan suatu honor lalu pemimpin mengutarakan bahwa selayaknya bawahan bekerja lebih rajin, dengan demikian akan menjadi bawahan yang tahu diri.

2.1.3.3 Kiat Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Kiat kepemimpinan ditentukan oleh dua perilaku manusia yang berlainan (Sedarmayanti, 2011: 251), yaitu Perilaku menurut Teori X dan Perilaku menurut Teori Y. Dalam Teori X terkandung makna yang dalam, bahwa kebanyakan manusia itu:

1. Sangat pemalas dan selalu menentang perubahan.
2. Lamban, bila bekerja cenderung gampang saja.

3. Tidak suka bertanggung jawab dan cenderung bekerja yang tidak mempunyai resiko.
4. Mementingkan diri sendiri dan tidak peduli pada kebutuhan organisasi atau perusahaan.
5. Masih bodoh, sehingga mudah dipermainkan pihak lain.

Dengan demikian ada dua kesimpulan yang dapat diperoleh dari teori X ini, yaitu:

1. Teori X memandang, manusia secara pesimis yang menganggap bahwa para bawahan harus dipaksa, ditekan agar mereka mau bekerja (berdasarkan kelemahan manusia itu sendiri).
2. Teori X ini berkecenderungan tidak memberikan kesempatan kepada bawahan unutk mengembangkan diri, karena kekuasaan dan wewenang satu-satunya di tangan sang "*boss*".

Sedangkan Teori Y sebaliknya dari Teori X. Dalam Teori Y ini, Unsur manusia dianggap mempunyai potensi besar untuk dikembangkan. Pengembangan ini tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberi mereka motivasi kerja. Manusia sebenarnya kata teori Y, bukan pemalas tetapi mereka ingin bekerja, ingin mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, asal diberi kesempatan untuk berinisiatif.

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Mahajaya & Subudi (2016: 7084), indicator-indikator kepemimpinan adalah pimpinan tidak membeda-bedakan antara pegawai yang satu dengan yang lain dalam memberikan tugas, pimpinan memberikan dorongan semangat kerja dalam bentuk apapun kepada pegawai, pimpinan mempunyai

inisiatif yang tinggi dalam memberikan masukan untuk meningkatkan hasil kerja, pimpinan memberikan informasi yang lengkap tentang petunjuk pelaksanaan kerja yang benar kepada semua pengawai, pemimpin membuat peraturan-peraturan yang dapat mengendalikan keamanan dan kenyamanan pegawai, pimpinan ikut berpartisipasi contoh cara bekerja yang benar kepada pegawai, pimpinan bersikap dan berbicara menggunakan bahasa yang santun kepada pegawai dan pimpinan memberikan pujian kepada pegawai atas hasil kerja yang baik.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Suatu sistem sosial atau sistem kerjasama manusia yang disebut dengan istilah: organisasi apakah jenis organisasi publik, private, sosial maupun jenis organisasi lainnya selalu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan itu dapat bersifat orientasi profit, pelayanan dan sifat orientasi lain, Untuk mencapai tujuan itu organisasi menetapkan target-target tertentu. Realisasi pencapaian target ini disebut dengan hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja. Kinerja atau performance adalah tingkat pencapaian kebijakan / program / kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Sembiring, 2012: 81).

2.1.4.1 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses menyeluruh untuk mengamati kinerja karyawan, dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan, jangka waktu tertentu (yakni: menjelaskan apa yang diharapkan karyawan, menetapkan tujuan, memberikan bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan dan mengakses informasi tentang kinerja), kemudian membuat

penilaian tentang kinerja itu. Informasi yang diperoleh dari proses ini disampaikan kembali kepada karyawan melalui wawancara penilaian, Tujuan proses manajemen kinerja untuk:

1. Tujuan organisasi,
2. Meningkatkan efektivitas unit kerja,
3. Meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen kinerja sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai, dan pengelolaan karyawan sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan (Sedarmayanti, 2011).

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah (Bangun, 2012).

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesedian dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan

prilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannnya dalam perusahaan (Yani, 2012).

2.1.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan (Fahmi, 2010).

2.1.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Berbagai metode dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga (Bangun, 2012; 238), antara lain;

1. Metode Penilaian yang Mengacu pada Norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subjektif.

2. Penilaian Standar Absolut

Pada metode penilaian yang mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antar individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu.

3. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Metode penilaian berdasarkan output berbeda dengan metode penilaian yang mengacu pada norma dan standar absolut, metode ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan. Tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaian.

2.1.4.5 Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2011: 101) indicator-indikator kinerja adalah tujuan, standar, umpan balik, alat serta sarana, kompetensi, motif dan peluang.

2.2. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Berikut ini hasil-hasil penelitian yang telah

dilakukan oleh beberapa peneliti, secara skematis hasil penelitian tersebut seperti berikut:

1. Judul penelitian "*The Influence Of Work Family Conflict and Work Stress on Employee Performance*", oleh Laode Asfahyadin A, Nofal Nur, H. Muh. Taufik, Gusli Topan Sabara, Rosmawaty, Kartini, dan Mirad pada tahun 2017 dengan hasil konflik keluarga mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kendari Branch, Stres kerja memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kendari Branch serta konflik keluarga dan stres kerja sama-sama mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kendari Branch.
2. Judul Penelitian "*A study on the effect of Stress on performance of employees in Commercial Bank of Ceylon in the Eastern Province*", oleh Kamalakumati Karunanithy & Ambika Ponnampalam pada tahun 2013 dengan hasil nilai rata-rata dari organisasi stres terkait lebih tinggi dari dua lainnya. Dan adanya hubungan negatif antara stres dan kinerja. Disimpulkan bahwa stres berdampak terhadap kinerja karyawan pada bank komersial PLC.
3. Judul penelitian "*Effects of Motivation, Stress and Compensation Benefits on Employee Performance in IT Professionals*" oleh P. Padmaja Nair & Dr. S, Sai Ganesh pada tahun 2016 dengan hasil menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang positif, sementara stres memiliki pengaruh negatif dan signifikan.

4. Judul penelitian "*The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance*" oleh Hanifah, Novi Indah Susanthi dan Agus Setiawan pada tahun 2014 dengan hasil pengaruh motivasi lebih besar daripada kepemimpinan, dengan kesimpulan PT. Pelni telah mampu menjadi contoh yang baik dalam memotivasi karyawannya.
5. Judul penelitian "*Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan*" oleh Ashfaq Ahmed dan Dr. Muhammad Ramzan pada tahun 2013 dengan hasil stress kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada sektor bank di Pakistan.
6. Judul penelitian *"Effect of Workplace Stress on Employee Performance in the County Governments in Kenya: A Case Study of Kilifi County Government"* oleh Ibtisam Mbarak Awadh, Lucy Gichinga and Dr. Anwar Hood Ahmed pada tahun 2015 dengan hasil stress kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan pada pemerintahan Kenya.
7. Judul penelitian "*The Effect of Work Stress to Employee Performance at Bank Rakyat Indonesia in Manado Branch"* oleh Fitryah Paputungan pada tahun 2013 dengan hasil stress kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Judul penelitian *"Job Stress and Its Effect on Employee Performance in Banking Sector"* oleh Dr. Tulsee Giri Goswami pada tahun 2015 dengan hasil stres kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan pada sektor bank.

9. Judul penelitian "*The Impact of Job Stress on Job Performance: A Case Study on Academic Staff at Dhofar University"* oleh Moaz Nagib Gharib, Syed Ahsan Jamil, Moinuddin Ahmad dan Suhail Ghouse pada tahun 2015 dengan hasil stress kerja memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan akademik pada universitas Dhofar.
10. Judul penelitian *"Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on A Private Organization in Malaysia)"* oleh Abdul Basit, Veronica Sebastian dan Zubair Hassan pada tahun 2017 dengan hasil kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada organisasi rahasia di Malaysia.
11. Judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus pada Tenaga Pengajar di Telkom University", oleh Ella Jauvani Sagala dan Randa Pebri Ardi, dengan hasil stres kerja yang terdiri dari faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu, berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dosen dengan hasil koefisien regresi sebesar 0,633 dan nilai signifikansi variabel stres sebesar 0,000. Oleh karena itu, direkomendasikan bagi pihak yang mengurusi sumber daya manusia untuk melakukan konseling khusus dosen secara berkala untuk memantau sejauh mana stres yang dirasakan oleh para dosen dan mengawasi beberapa faktor yang memiliki pengaruh yang besar dalam terciptanya stres kerja.
12. Judul penelitian "Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Suling Mas Tri Tunggal Abadi Tulungagung", oleh Yanualimy Widhaswara, dengan hasil budaya kerja, lingkungan kerja dan

stres kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suling Mas Tulungagung dan budaya kerja, lingkungan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Suling Mas Tri Tunggal Abadi Tulungagung.

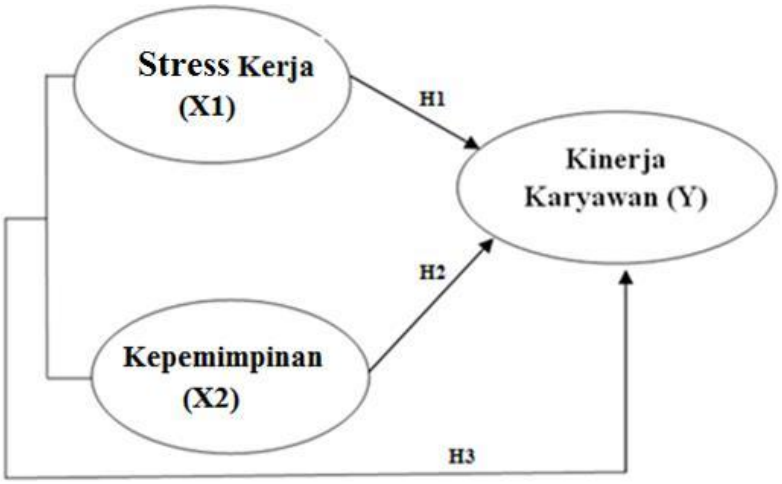
13. Judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Terbuka Kantor Capem Pasar Pagi Jakarta Utara", oleh Ermyati AM dan Acbar, dengan hasil faktor stres kerja dan faktor kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Terbuka Kantor Cabang Pembatu Pasar Pagi Jakarta Utara sebesar 76.5%. Faktor yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Terbuka Kantor Cabang Pembatu Pasar Pagi Jakarta Utara adalah faktor Organisasi sebesar 58.5%.
14. Judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali *Art Market* Kuta-Bali)" oleh Made Suprapta, Desak Ketut Sintaasih dan I Gede Riana, dengan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disarankan, perlunya keterlibatan pemimpin pada pengambilan keputusan untuk kelancaran kerja karyawan. Perlu perbaikan gaji serta tunjangan yang banyak dikeluhkan.

Kinerja perlu ditingkatkan, difokuskan pada kehadiran, kerjasama dan pencapaian target.

15. Judul penelitian "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bandung", oleh Gede Restu Mahajaya dan Made Subudi, dengan hasil motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inspektorat. Inspektorat Kabupaten Badung disarankan untuk selalu memberikan dorongan kepada pegawai berupa peningkatan gaji, memberikan informasi yang lengkap tentang pelaksanaan kerja yang benar, dan memperhatikan lingkungan kerja berupa peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta meningkatkan kinerja terutama dalam hal peningkatan keterampilan serta kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan maupun individu dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3. Kerangka Pemikiran

Ditinjau dari hubungan variabel, maka di dalam penelitian terdapat hubungan sebab akibat yang mana suatu variabel yang lain, sehingga variabel bebas (independen) yaitu stres kerja (X1) dan kepemimpinan (X2). Sedangkan variabel terikat (dependen) di dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Adapun gambar kerangka pemikirannya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitan telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan harus didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2012).

Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Sebagai bahan pengkajian untuk penelitian ini, dari rumusan masalah dan batasan masalah yang ada, maka dihasilkan beberapa hipotesa sementara adalah sebagai berikut:

H1: Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *dealer* Daihatsu Batam.

H2: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *dealer* Daihatsu Batam.

H3: Stres kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan *dealer* Daihatsu Batam.