

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ditengah persaingan usaha maupun bisnis yang semakin ketat dan global ini, perusahaan perlu memperlihatkan kinerja baik ataukah buruk yang ada dalam perusahaan, sehingga diperlukan satu kekuatan sebagai pendukung perusahaan guna memenangkan persaingan dipasar, dukungan yang sangat besar kepada karyawan memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan modal terbesar didalam perusahaan, oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia hal yang paling utama guna meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasi yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan.

Setiap perusahaan dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Arti penting kinerja merupakan sebuah proses yang berjalan di dalam perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang perusahaan miliki khususnya sumber daya

manusia (pegawai) yang bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kearah pengembangan dan kemajuan perusahaan dengan proses yang dilalui.

Kinerja seseorang terhadap instansi sering kali menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Setiap instansi ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja. Agar terciptanya kinerja yang tinggi dikalangan pegawai, kepemimpinan dan Stres Kerja merupakan hal yang harus diperhatikan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, keStres Kerjaan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

Rivai (2013:35) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten dibidangnya. Disisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara. Tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada pimpinan dan pengawasan yang bagus dalam dunia kerja.

Karyawan sebagai Sumber Daya manusia (SDM) yang terdapat di dalam organisasi. Mengelola SDM dengan baik merupakan kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar kinerja

dapat tercapai dengan baik. Meningkatkan kualitas juga salah satu cara untuk menjadikan karyawan lebih terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara V Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir dalam melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu beradaptasi dengan kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi guna menghasilkan kinerja dan pelayanan terbaik sesuai dengan yang diharapkan.

Problematika mengenai karyawan merupakan masalah yang harus selalu diperhatikan oleh organisasi karena kualitas dan kuantitas dapat terpengaruh sehingga dapat menghadapi persaingan perkembangan zaman, maka dari itu, agar tujuan organisasi tercapai dengan baik sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas sangat dibutuhkan. Jika karyawan di suatu organisasi mempunyai kemampuan mengembangkan inovasi, kreatif dan memiliki motivasi diri yang tinggi, maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tetapi, kinerja karyawan dalam suatu organisasi dikatakan baik jika sejalan dengan adanya kompetensi yang cukup dari karyawan tersebut dan budaya organisasi yang mendukung berjalannya organisasi itu sendiri.

Kinerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral dan perilaku menantang. Perilaku tugas adalah tingkah laku pegawai yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku tugas meliputi tugas rutin dan tugas dalam pembaharuan. Perilaku moral adalah aktivitas dalam bentuk kesukarelaan

dari pegawai ada *reward* atau tidak ada *reward* akan tetapi tetap memberikan kontribusi pada organisasi guna memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja.

Sementara menurut pendapat Roberth dan Jacson (2012:143) membagi kinerja atas empat dimensi yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku beorientasi *interpersonal*, mengurangi waktu, dan perilaku destruktif. Perbedaan pendapat Rachmawati. (2018:273) adalah mengkaji kinerja dilihat dari perspektif perilaku moral.

Pemahaman kinerja dapat dilakukan oleh seorang pegawai dalam tugas kerjanya, artinya kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan yang telah ditargetnya organisasi ditempat bekerjanya dengan tujuan agar semua sasaran kerja dapat dicapai. Bila tugas kerja dapat dicapai dengan optimal, pegawai tersebut berarti telah memenuhi tugas dan kewajiban kerjanya sesuai dengan harapan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan stress kerja dan hal ini sesuai dengan penelitian Alfattama (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gardha Jaya Sakti Surabaya dan berkesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT Gardha Jaya Sakti Surabaya. Demikian juga penelitian Ilahi (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang berkesimpulan bahwa kepemimpinan dan stress kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dan semangat dalam bekerja sehingga dapat tercapai kinerja yang baik.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan pemeliharaan Sumber Daya Manusia. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan pemeliharaan Sumber Daya Manusia mungkin menjadi tidak searah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan pemeliharaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan pemeliharaan mewujudkan

tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut memikirkan gaya kepemimpinan. Toha (2016:122) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Fazira (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai yang berkesimpulan bahwa Pimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai. Demikian juga penelitian Muizu (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tenggara yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah untuk memperhatikan stress kerja. stress kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu: pertama, stress kerja merupakan hasil darifaktor organisasi, yaitu keterlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi. Kedua stress terjadi karena faktor *workload*

dan juga faktor kemampuan melakukan tugas. Ketiga akibat dari waktu kerja yang berlebihan. Keempat faktor tanggung jawab kerja. Terakhir tantangan yang muncul dari tugas.

Stres dapat terjadi pada setiap individu/manusia dan pada setiap waktu, karena stress merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Manusia akan cenderung mengalami stress apabila ia kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada di dalam maupun diluar dirinya. Segala macam stress manusia pada dasarnya disebabkan oleh kekurang pengertian manusia akan keterbatasannya sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe dasar stress kerja yang dialami oleh pegawai tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena kinerja yang dihasilkan menurun.

Menurut Robbins dan Judge (2016:40) menyebutkan stres kerja karyawan adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Stress kerja ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan hal ini sesuai dengan hasil penelitian Christy (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya yang berkesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya. Demikian juga penelitian Massie (2018) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado berkesimpulan bahwa stres kerja

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado.

Berdasarkan observasi dilapangan yang dilakukan peneliti juga ditemukan fenomena-fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir seperti pemimpin yang kurang aktif dalam berkomunikasi dengan para pegawai, kurangnya memperhatikan para bawahan misalnya seperti kurang dalam berinteraksi serta berkomunikasi dengan para pegawainya sehingga pegawai merasa kurang diperhatikan. Kepemimpinan saat ini yang dinilai kurang dalam memberikan efek langsung kepada pegawainya seperti kurang dalam memberikan motivasi kerja terhadap bawahannya. Kurangnya suasana kerja yang nyaman akan dapat berdampak pada menurunnya kinerja yang mengakibatkan karyawan tidak bekerja secara maksimal, maka hal itu akan berdampak pada kurangnya kinerja karyawan. Sedangkan fenomena yang berkaitan dengan stress kerja diantaranya adalah beban kerja yang terlalu berlebihan terlihat dari adanya penumpukkan tugas serta karyawan mendapat beberapa tugas tambahan yang harus dikerjakan sehingga membuat pekerjaan yang lainnya menumpuk

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir**".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan belum efektif masih dikatakan rendah dan belum sesuai dengan yang diharapkan.
2. Tidak tercapainya target yang diberikan sehingga memicu stres kerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.
3. Kepemimpinan belum efektif meningkatkan kinerja karyawan
4. Kepemimpinan yang dilakukan kurang maksimal disebabkan kurangnya komunikasi yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.
5. Beban kerja yang terlalu berlebihan terlihat dari adanya penumpukan tugas.
6. Mendapat beberapa tugas tambahan yang harus dikerjakan sehingga membuat pekerjaan yang lainnya menumpuk.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang kepemimpinan dan stres kerja, komunikasi kerja dan kinerja”.

1.3.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam skripsi ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.

2. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan dan stres kerja dan

kinerja karyawan, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.

2. Bagi PT PTPN V Perkebunan Kelapa Sawit Tanjung Medan Kecamatan Pujud Kabupaten Rokan Hilir sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-1 Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Landasan Teoretis.

2.1.1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Winardi (2014:131) bahwa “Kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai untuk meningkatkan hasil produktivitas kerja ke tahap yang lebih baik dari yang dicapai sebelumnya”. Dalam meningkatkan kinerja pegawai seorang pimpinan dapat melakukannya dengan memotivasi bawahannya. Seorang pimpinan tidak semata-mata bertujuan untuk mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan atau laba hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri.

Mangkunegara (2013:60) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2019:60), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Mengenai pengertian kinerja, Dharma (2011:1) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu yang dihasilkan atau yang diberikan seseorang atau

sekelompok orang. Dalam pengertian ini kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu”.

Berdasarkan pengertian di atas pengertian tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat pekerja, peran serta motivasi seorang pekerja juga menentukan kinerjanya. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah kinerja pegawai tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2011: 67):

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki pegawai. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2. Ketrampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki pegawai. Seperti ketrampilan konseptual (*Conseptual Skill*), ketrampilan manusia (*Human Skill*), dan Ketrampilan Teknik (*Technical Skill*).

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai yang mencakup loyalitas, keStres Kerjaan, kerjasama dan tanggung jawab.

4. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaiknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Dharma (2011:7) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

1. Faktor individual, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2. Faktor Psikologis, terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
3. Faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan penghargaan struktur dan job design.

Dharma (2011:9) menyebutkan kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja pegawai akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan perusahaan. Dengan kata lain kinerja pegawai merupakan hasil dari:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.
Atribut individu meliputi faktor individu dan faktor psikologis.

2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal (Siagian, 2013:17). Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja pegawai baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan jika pegawai mempunyai kinerja yang buruk disebabkan karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sedangkan penilaian kerja menurut Mangkunegara (2013:419) penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan pegawai berdasarkan sasaran, standar kriteria yang ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Mangkunegara (2013:421) menyebutkan manfaat yang diperoleh dari penilaian atas suatu kinerja perusahaan adalah :

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti promosi, transfer pembelian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Agar kestabilan pegawai dapat terjamin, maka pimpinan harus selalu tanggap terhadap tujuan daripada pegawainya yang harus diselaraskan dengan tujuan dan kemampuan dari perusahaan tersebut. Di samping itu ada baiknya jangan sampai pegawai melakukan tuntutan karena hak mereka tidak dipenuhi, yang mana jika hal ini terjadi akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang anggota organisasi atau perusahaan merupakan komponen penting. Sangat penting bukan saja karena ada kaitannya dengan penghasilan yang diterima oleh pegawai untuk jangka waktu tertentu. Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia bukan merupakan upaya mudah.

Sejauhmana organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya dan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan seorang pimpinan dan pegawai. Jika pimpinan dan pegawai tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka organisasi atau perusahaan tidak dapat mencapai tujuan. Terikatnya kemampuan kerja manusia dengan pribadi pekerja, dengan kata lain keadaan menyebabkan bahwa individu merupakan pemikul kemampuan kerja dan merupakan sebab mengapa faktor tenaga kerja menunjukkan perbedaan-perbedaan prinsipal dibandingkan dengan kedua faktor produksi lainnya. Untuk mencapai kinerja yang maksimal syarat pertama yang harus dipenuhi adalah kesesuaian antara syarat-syarat (baik dalam arti kualitatif maupun dalam arti kuantitatif) yang ditetapkan untuk tugas-tugas yang akan dilaksanakan.

Usaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja dimasa yang akan datang akan lebih mungkin dilakukan apabila para pimpinan menjalankan fungsinya selaku pengawas melekat dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi pula. Salah satu fungsi organik pimpinan kiranya membuktikan bahwa penilaian mutlak dilakukan karena makna dan perannya sangat penting dalam mengambil langkah guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

c. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Foster (2011:25) penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama yaitu :

1. Tahap persiapan terdiri dari :
 - a) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manager yang bertanggung jawab.
 - b) Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c) Pengukuran kinerja sesungguhnya.
2. Tahapan penilaian terdiri dari :
 - a) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
 - c) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan atas suatu kinerja perusahaan.

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja

seperti : pendidikan, keterampilan, Stres Kerja, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, moneter, fiskal, dan harga distribusi.

Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi, tiap-tiap faktor kinerja dipengaruhi peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Handoko (2013:241) faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan dan pengalaman kerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang dilalui.
2. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan pikiran dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.
6. Kesehatan, tenaga, dan stamina, untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Gitosudarmono (2014:62) juga mengemukakan bahwa kebutuhan kinerja tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa. Orang-orang yang berorientasi pada prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu :

1. Menyukai pengambilan resiko yang layak (modern) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
2. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan perstasi yang layak dan menghadapi resiko yang telah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program *management by objective (MBO)* adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
3. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
4. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasi.

Indikator-indikator kinerja menurut menurut Dharma (2011:90) adalah :

1. Motivasi adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi baik yang berasal dari dalam dirinya. Motivasi dalam diri diperoleh dari dalam diri sendiri. Dorongan dari luar dapat berupa motivasi yang diberikan keluarga, pimpinan, maupun rekan kerja.
2. Jangkauan adalah ruang lingkup pekerjaan, dalam arti apakah lapangan pekerjaan yang diberikan hanya mengenai satu masalah sehingga membosankan atautkah mencakup pekerjaan yang sangat luas, sehingga ada cukup banyak kesempatan untuk berprestasi.
3. Kecakapan adalah kemampuan seseorang yang dinilai dari pendidikan, keahlian dan keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kecakapan (*ability*) melekat pada diri seseorang dan terlihat dari hasil kerjanya.
4. Sarana kerja adalah peralatan, media atau alat yang dipakai untuk bekerja maupun mendukung pekerjaan seorang pegawai yang berupa gedung

perkantoran dan seluruh perlengkapannya atau peralatan yang dipakai dalam bekerja”.

d. Indikator Kinerja

Menurut Moeheriono (2019:80) pada umumnya ukuran indikator kerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya:

1. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

2. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.

5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Menurut Wibowo (2017:102) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas

pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintesis.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013:67) dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja.

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.1.2. Kepemimpinan.

a. Pengertian Kepemimpinan

Wibowo (2017:47) mendefinisikan kepemimpinan sebagai penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu

pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk memperoleh keuntungan dalam efektivitas kerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi. Definisi ini membatasi perilaku inovatif sebagai usaha-usaha yang sengaja dilakukan untuk mendatangkan hasil (*outcome*) baru yang menguntungkan.

Perkembangan dari inovasi ini membutuhkan kontribusi dari setiap individu. Oleh karena itu penting untuk memahami tentang aktivitas individu yang mengarah pada inovasi. Dalam perspektif psikologi organisasi, aktivitas-aktivitas tersebut dinamakan *innovative work behavior* atau kepemimpinan. Rivai (2013:87) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovasi pada perspektif individu, termasuk di dalamnya adalah karakteristik individual dan kontekstual yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu inovasi. Penelitian-penelitian mengenai perilaku inovatif ini berusaha untuk menjelaskan mengenai perilaku yang individu tunjukkan di lingkungan kerjanya ketika inovasi terjadi.

Thurlings et al (2014:71) bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana ide-ide baru dibuat, dikembangkan, diterapkan, dipromosikan, direalisasikan dan dimodifikasi untuk memberikan manfaat untuk meningkatkan efektivitas kerja. Moekijat (2019:3) menyebutkan kepemimpinan merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari fase generasi ide yang mengacu pada perilaku kerja yang berorientasi pada kreativitas. Moeheriono (2019:24) bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan efektivitas kerja pribadi atau bisnis. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstrak yang berbeda. Perilaku kreatif adalah proses untuk

menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja. Sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada seting pekerjaan.

Busro (2018:26) mengatakan kepemimpinan adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. Dari sudut pandang pekerja, efektivitas kepemimpinan berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif kerja merupakan perilaku kerja individu yang melalui proses pemunculan ide baru untuk menghasilkan, memperkenalkan dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pribadi maupun perusahaan.

b. Aspek Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses multi tahapan, dengan aktifitas dan perilaku individu yang berbeda-beda di setiap tahapannya. Busro (2018:62) menyebutkan bahwa kepemimpinan ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Idea generation

Inovasi individu dimulai dengan adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul. Persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya

keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru. Kemudian dari peluang tersebut, individu akan mulai untuk memproduksi atau membuat suatu ide baru yang bermanfaat dalam berbagai domain pekerjaan. Pendalaman suatu peluang dapat dilakukan dengan mencari cara untuk meningkatkan proses pelayanan atau memikirkan langkah alternatif dalam proses kerja, produk atau layanan. Inovasi dipacu oleh adanya pengakuan atas suatu peluang baru. Ketika peluang tersebut dihargai, seseorang perlu mengerahkan tenaga untuk memunculkan ide-ide tersebut. Permasalahan utama yang muncul dalam tahapan ini adalah bagaimana membuat individu memusatkan perhatiannya dan bagaimana cara memicu tindakan individu untuk mengapresiasi dan memusatkan perhatian pada gagasan, kebutuhan dan peluang baru.

2. *Idea promotion*

Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut. Ketika individu telah menghasilkan suatu gagasan, ia harus terlibat dalam aktivitas sosial untuk memperoleh rekan, penyokong dan pendukung ide di sekitarnya. Individu harus dapat membangun kekuasaan (*power*) dengan mengajukan gagasan inovasi kepada aliansi yang berpotensi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar gagasan bersifat tidak pasti, bisa saja memerlukan biaya lebih untuk mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi serta memunculkan reaksi penolakan terhadap perubahan. Selain itu, keberhasilan dari suatu inovasi sangat bergantung pada jumlah dan jenis dari kekuatan orang-orang yang mendukung ide-ide tersebut. Sebaliknya,

kegagalan dari inovasi biasanya disebabkan oleh dukungan yang tidak pasti dan sumber daya yang tidak memadai selama tahapan awal pembangunan ide.

3. *Idea realization*. Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu *idea realization*, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau *prototype* atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebar, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif. Tahapan ketiga pada proses inovasi ini melibatkan kerja sama kelompok untuk menyelesaikan ide tersebut dengan mengubahnya menjadi objek konkret dan nyata (secara fisik atau intelektual) yang dapat di transfer kepada orang lain. Inovasi yang sederhana umumnya dapat diimplementasikan oleh individu atau karyawan itu sendiri, sedangkan inovasi yang lebih kompleks biasanya memerlukan kerjasama kelompok yang memiliki anggota dengan berbagai variasi pengetahuan, kompetensi dan peran kerja.

Menurut Hasibuan (2011:47), mengklasifikasikan kepemimpinan memiliki 5 aspek, yaitu :

1. *Oppurtunity Exploration*. Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi.
2. *Generativity*.Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.
3. *Formative Investigation*.Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.

4. *Championing*. Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
5. *Application*. Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

Moehariono (2019:71) mengemukakan dan menyederhanakan menjadi empat dimensi kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Oppurtunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
2. *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.
3. *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
4. *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu yang memiliki perilaku inovatif adalah adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha

untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut, serta individu yang mampu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau *prototype* atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebar, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya kepemimpinan karyawan. Nitisemito (2015:82) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal yaitu :

1. Faktor Eksternal :

- a) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.
- b) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

2. Faktor Internal

- a) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan

efektivitas kerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.

- b) Interaksi dengan grup rekan kerja (*team work*), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan *idea generation* di dalam sebuah grup rekan kerja mereka dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.

d. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Moehariono (2019:34) adalah sebagai berikut:

1. *Idea exploration* (karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah).
2. *Idea generation* (karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru).
3. *Idea championing* (karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya).
4. *Idea implementation* (karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

2.1.3. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Mangkunegara (2013:45) dikatakan bahwa stres kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk memenuhi

tuntutannya tersebut sehingga menimbulkan stres kerja dengan berbagai taraf antara lain :

1. Taraf sedang.

Stres berperan sebagai motivator yang memberikan dampak yang positif pada tingkah laku termasuk tingkah laku kerja;

2. Taraf tinggi.

Terjadi berulang-ulang dan berlangsung lama sehingga individu merasakan ancaman, mengalami gangguan fisik, psikis dan perilaku kerja.

Airlangga (2018:77) menyebutkan stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan. Stres mempunyai arti yang berbeda-beda bagi masing-masing individu. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis dan lamanya stres.

Sunyoto (2018:38) bahwa stres adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres bukanlah sesuatu yang aneh atau yang tidak berkaitan dengan keadaan normal yang terjadi pada orang yang normal atau tidak semua stres bersifat negative.

Stres yang dialami karyawan akibat lingkungan yang dihadapinya akan memengaruhi 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.

Menurut Wijono (2018:62), stres merupakan sebuah kondisi dinamis dimana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting. Stres kerja dapat disebabkan oleh empat faktor utama, yaitu konflik, ketidakpastian, tekanan dari tugas serta hubungan dengan pihak manajemen. Jadi stres kerja merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi.

Herujito (2017:23) menyebutkan stress kerja adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Nasution (2017:38) menyatakan bahwa stres kerja yaitu sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologi, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan tuntutan seseorang.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja terjadi karena adanya perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan, selain itu lingkungan kerja yang kurang baik juga dapat mempengaruhi stress kerja dan waktu kerja yang berlebihan.

b. Penyebab Stres Kerja

Berikut ini adalah penyebab stres kerja menurut Sunyoto (2018:44) yaitu sebagai berikut :

1. Penyebab fisik

Penyebab fisik yaitu kebisingan yang terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui terlalu tegang juga menyebabkan hal yang sama. Kelelahan juga dapat menyebabkan stres kerja karena kemampuan untuk bekerja menurun yang menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres. Penggeseran kerja yang terus menerus juga dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama sudah terbiasa dengan kebiasaankebiasaan lama. Selain itu jetlag juga dapat menyebabkan stres, jetlag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Terakhir suhu dan kelembapan. Suhu dan kelembapan dapat menyebabkan stres kerja. Bagaimana tidak, bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. Suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembapan yang rendah.

2. Beban kerja

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

3. Sifat Pekerjaan

Situasi baru dan asing dalam suatu pekerjaan atau organisasi, seseorang akan terasa sangat tertekan sehingga menimbulkan stres. Ancaman pribadi yang terlalu ketat menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.

Percepatan, stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan. Ambiguitas, kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Umpan balik, standar kerja tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Disamping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

4. Kebebasan

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

5. Kesulitan

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

c. Pendekatan Stres Kerja

Menurut Zainal (2014:66) bahwa pendekatan yang dilakukan untuk mengatasi stres kerja menurut yaitu :

3. Pendekatan individu meliputi :
 - a) Pendekatan keimanan.
 - b) Melakukan meditasi dan pernapasan.
 - c) Melakukan kegiatan olahraga.
 - d) Melakukan relaksasi

- e) Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga.
 - f) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.
5. Pendekatan perusahaan meliputi :
- a) Melakukan perbaikan iklim organisasi
 - b) Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
 - c) Menyediakan sarana olahraga
 - d) Melakukan analisis dan kejelasan tugas
 - e) Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
 - f) Melakukan restrukturisasi tugas
 - g) Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

d. Cara Mengatasi Stres Kerja

Mangkunegara (2013:91) mengatakan ada 3 pola dalam mengatasi stres kerja yaitu :

1. Pola sehat, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
2. Pola harmonis, yaitu dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan;
3. Pola patologis, yaitu menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Dalam menghadapi stres dapat dilakukan dengan tiga cara yang pertama yaitu memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres yaitu dengan cara melakukan penilaian

terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat dan sebagainya. Lalu yang kedua menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres dan yang ketiga meningkatkan daya tahan pribadi.

e. Indikator Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:93) bahwa indikator yang digunakan untuk stress kerja ialah :

1. Beban kerja.

Beban Pekerjaan yang ditanggung dan harus diselesaikan seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan akan mengakibatkan stres kerja.

2. Sikap Pimpinan

Perilaku seorang pimpinan kepada bawahannya. Sikap pimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

3. Peralatan Kerja

Benda yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan kerja. Seperti alat tulis kantor, komputer, printer.

4. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja adalah kondisi disekitar tempat karyawan bekerja.

5. Suatu pekerjaan dan karir

Suatu pekerjaan dan karir adalah kedudukan seorang karyawan didalam perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahu

Penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan dan stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja telah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut banyak memberikan masukan serta kontribusi tambahan bagi perusahaan untuk melakukan pendekatan-pendekatan apa saja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Beberapa penelitian terdahulu dapat dijelaskan berdasarkan tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yuni Fazira (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai	Pimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai
2	Wa Ode Zusnita Muizu (2019)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tenggara	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara
3	Nadia Antonita Christy (2021)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya
4	Rachel Natalya Massie (2018)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado
5	Lona Chinsia Alfattama (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gardha Jaya Sakti Surabaya	Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT Gardha Jaya Sakti Surabaya

6	Rizki Ilahi (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang	Kepemimpinan dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang
---	--------------------	---	---

2.3. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Ardiansyah (2021:30), kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mengtransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antar anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi pada masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Hal ini didukung oleh penelitian Yuni Fazira (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai yang berkesimpulan bahwa Pimpinan berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai. Demikian juga penelitian Wa Ode Zusnita Muizu (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tenggara yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tenggara

2. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja

Mangkunegara (2013:45) dikatakan bahwa stres kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut sehingga menimbulkan stres kerja. Stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi

kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja atau kinerja cenderung rendah. Apabila stres menjadi terlalu besar maka kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadia Antonita Christy (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya yang berkesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT Catur Kartika Jaya. Demikian juga penelitian Rachel Natalya Massie (2018) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado berkesimpulan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado.

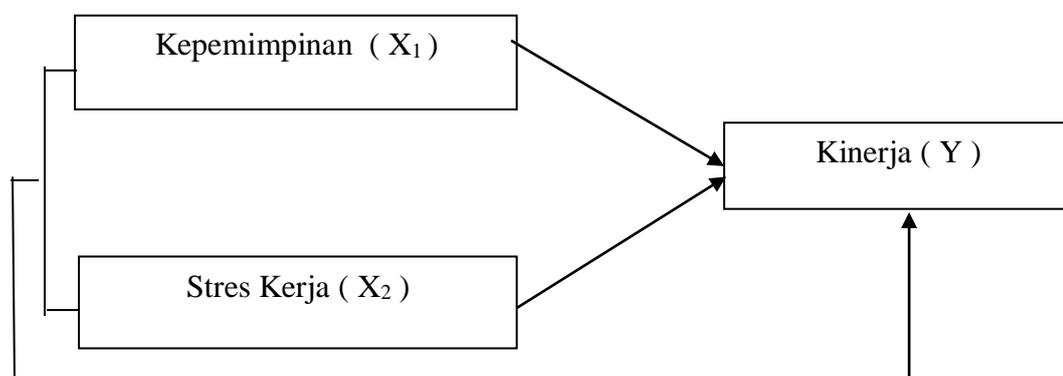
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja

Wibowo (2017:9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan pendekatan strategis sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sedangkan stres kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Hal ini bisa dikatakan apabila seorang karyawan memiliki stres kerja yang baik, maka pada umumnya karyawan juga

memiliki kinerja yang baik juga, dengan adanya kedua hal tersebut, maka kinerja karyawan kemungkinan besar akan semakin baik pula yang dihasilkan saat bekerja.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Lona Chinsia Alfattama (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gardha Jaya Sakti Surabaya dan berkesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT Gardha Jaya Sakti Surabaya. Demikian juga penelitian Rizki Ilahi (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang berkesimpulan bahwa kepemimpinan dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Abadi Lestari Mandiri Palembang.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022.

Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2014:93). Dalam kaitannya dengan pengaruh stres kerja dan

komunikasi terhadap kinerja karyawan di atas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Kepemimpinan dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.