

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Sedangkan menurut Widodo (2015:2) menjelaskan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses kegiatan di dalam perusahaan atau organisasi dari perencanaan hingga pemberhentian untuk mencapai tujuan bersama antara karyawan dan perusahaan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

b. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang akan memengaruhi keefektivan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan serta keterampilan seorang pemimpin dalam memberi pengarahan dan memengaruhi bawahan merupakan faktor yang penting dari keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya perilaku bawahan yang sesuai dengan keinginan pemimpin akan berdampak positif pada pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan atau organisasi. Tipe kepemimpinan yang disukai bawahan akan memengaruhi bawahan tersebut untuk patuh terhadap pemimpinnya.

Menurut R. Terry dalam Fahmi (2017:15), “Kepemimpinan adalah kegiatan yang mempengaruhi orang-orang untuk rela berusaha mencapai tujuan bersama.” Menurut Hasibuan (2016:170), “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.” Menurut Rivai (2012:23), “Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi organisasi dan kondisi tertentu.”

Dari definisi tersebut tampak beberapa aspek dalam kepemimpinan yaitu:

- a. Menyangkut pemimpin dan bawahan/pengikut.
- b. Kepemimpinan, melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan.
- c. Menyangkut pembagian kekuasaan/*power* (pembagian kekuasaan akan lebih baik bila sesuai dengan levelnya masing-masing).
- d. Kepemimpinan, memusatkan pada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.
- e. Pentingnya menjadi agen bagi perubahan yaitu mampu memengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan yang telah diuraikan, menurut penulis dapat disimpulkan :

- a. Kepemimpinan adalah suatu pernyataan seseorang mampu memengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, bawahan atau kelompok untuk saling bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam proses organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama.
- c. Kepemimpinan yang berhasil dilakukan oleh seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan khusus dalam menyikapi perkembangan dan perubahan untuk memengaruhi dan

menggerakkan orang lain sehingga memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi.

2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut R. Terry dalam Fahmi (2017:20) menjelaskan bahwa dimensi dan indikatornya adalah:

- a. Stabilitas Emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- b. Hubungan Antar sesama
Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.
- c. Motivasi Pribadi
Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.
- d. Kemampuan Komunikasi
Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan keadaan seseorang yang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya, kondisi-kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Namun, perlu diperhatikan bahwa suatu kondisi yang membuat stres kerja seorang karyawan yang satu belum tentu akan membuat stres kerja karyawan lainnya. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa kondisi yang sama belum tentu diterima oleh masing-masing individu bergantung pada keadaan individu, lingkungan, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi.

★ Masalah stres merupakan hal yang sering dijumpai pada setiap karyawan bahkan, stres dapat menghampiri pada semua orang tanpa terkecuali. Dengan kata lain, setiap orang tidak dapat menghindari stres. Setiap perusahaan harus mampu menekan stres kerja agar para karyawan dapat berproduktif kembali. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kekurangmengertian manusia akan keterbatasan-keterbatasan sendiri. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan inilah yang akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah, dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres.

Menurut Rivai (2012:516), “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang

karyawan”. Stres yang melanda seseorang apabila terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Apabila terjadi pada diri karyawan, akan berkembang menjadi berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stres dapat menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat rileks.

Stres tidak selalu negatif, stres juga dapat bernilai positif bergantung pada individu dalam menghadapi dan mengatasinya. Stres merupakan peluang bila stres itu menawarkan potensi perolehan. Tejasurya (2012:26) menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mengalami stres kerja positif terhadap kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dalam kinerja. Hal ini stres menjadi pendorong kinerja karyawan sehingga kinerja mengalami peningkatan. Mangkunegara (2013:157) mengemukakan sebagai berikut :

“Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simpton* 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.”

Menurut Hasibuan (2014:204), “Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.” Stres karyawan timbul akibat kepuasan kerja yang tidak terwujud dari pekerjaannya. Stres kerja harus sedini mungkin diatasi oleh pemimpin agar hal-hal yang dapat merugikan perusahaan dapat diatasi.

Berdasarkan beberapa definisi stres kerja di atas, penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Stres kerja merupakan suatu kondisi fisik atau psikis yang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik di dalam maupun di luar pekerjaan, dan kondisi tersebut akan memengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau memengaruhi prestasi seseorang.
- b. Tidak selamanya stres kerja berkonotasi negatif karena stres kerja juga mempunyai nilai positif. Stres kerja merupakan peluang apabila stres kerja itu menawarkan perolehan. Hidayat (2015:114) menjelaskan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada seberapa besar karyawan dapat mengatur dan mengatasi tingkat stres mereka sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk organisasi.

- c. Stres yang timbul dalam diri karyawan berbeda-beda, bergantung pada individu karyawan itu sendiri, lingkungan, dan faktor-faktor lainnya.
- d. Stres kerja yang timbul dalam diri karyawan harus sedini mungkin diatasi oleh pemimpin agar tidak berdampak negatif yang dapat merugikan perusahaan.

2. Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Stres dapat disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam maupun dari luar tempat kerja. Sumber stres atau disebut juga *stressor* adalah suatu rangsangan yang dipersepsikan sebagai suatu ancaman dan menimbulkan perasaan negatif. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, bergantung pada reaksi karyawan dalam menghadapinya. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak tahu atau bahkan akan menolaknya. Bagaimana juga reaksi orang terhadap stres menentukan tingkat stres yang dialami.

Mangkunegara (2013:157) mengemukakan bahwa penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

Robbins (2012) yang dialihbahasakan oleh Molan mengidentifikasi tiga perangkat faktor yang bertindak sebagai potensi sumber stres, yaitu lingkungan, perusahaan, dan individu.

1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan memengaruhi perancangan struktur perusahaan, ketidakpastian itu juga memengaruhi tingkat stres di kalangan karyawan dalam perusahaan tersebut.

Ketidakpastian-ketidakpastian ini antara lain:

- a. Ketidakpastian ekonomi. Perubahan siklus bisnis yang tidak menentu yang berpengaruh kepada keadaan perusahaan yang menimbulkan kekhawatiran di kalangan karyawan.
- b. Ketidakpastian politik. Keadaan politik yang tidak stabil sangat berpengaruh kepada kondisi perekonomian yang dapat mengganggu kestabilan ekonomi.
- c. Ketidakpastian teknologi. Inovasi-inovasi yang bermunculan yang menuntut agar keterampilan dan pengalaman karyawan ikut terbaharui juga.
- d. Terorisme. Ancaman-ancaman keamanan yang semakin banyak timbul mengakibatkan munculnya kecemasan akan keselamatan yang dapat terancam sewaktu-waktu.

2) Faktor perusahaan

Banyak sekali faktor di dalam perusahaan yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, atasan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres di perusahaan. Faktor-faktor tersebut kemudian dikategorikan berdasarkan tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan hubungan antarpribadi, struktur perusahaan, kepemimpinan perusahaan, dan tingkat hidup perusahaan.

- a. Tuntutan tugas. Merupakan faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi, keragaman, tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik.
- b. Tuntutan peran. Hal ini berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam perusahaan itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujukan atau dipuaskan.
- c. Tuntutan antarpribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menimbulkan

stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

- d. Struktur perusahaan. Menentukan tingkat diferensiasi dalam perusahaan, tingkat aturan, peraturan, dan tempat keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan contoh variabel struktural yang dapat menjadi potensi sumber stres.
- e. Kepemimpinan perusahaan. Menggambarkan gaya manajerial eksekutif senior perusahaan. Beberapa pejabat eksekutif kepala (*CEO*) menciptakan budaya yang dicirikan ketegangan, rasa takut, dan kecemasan. Mereka terkadang memberikan tekanan yang tidak realistis untuk berkinerja dalam jangka waktu pendek, memaksakan pengawasan yang sangat ketat, dan secara rutin memecat karyawan yang tidak dapat mengikuti.

3) Faktor individu

Lazimnya individu bekerja hanya 40 sampai 50 jam selama satu minggu. Namun, pengalaman dan masalah yang dijumpai orang di luar jam kerja yang lebih dari 120 jam tiap minggu dapat membuat pekerjaan “keteteran”. Karena pada dasarnya orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sangat berharga sehingga untuk mengesampingkannya menjadi sulit.

3. Mengatasi dan Mengelola Stres kerja

Hal yang menarik tentang stres adalah kesulitan untuk menggolongkannya karena stres berbeda-beda bagi setiap orang. Sementara itu, sebenarnya stres bukanlah hal yang kabur. Dari titik pandang perusahaan, manajemen mungkin tidak peduli apabila karyawan mengalami tingkat stres yang rendah sampai sedang. Alasannya karena pada tingkat semacam itu stres dapat bersifat fungsional dan mendorong ke kinerja karyawan yang lebih tinggi. Namun, tingkat stres yang tinggi, atau bahkan tingkat rendah dan berkepanjangan, dapat mendorong ke penurunan kinerja karyawan sehingga dituntut tindakan dari pihak manajemen.

Menurut Rivai (2015:724) terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Perbedaan pendekatan individu dengan perusahaan tidak dibedakan secara tegas. Pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, perusahaan maupun kedua-duanya.

- 1) Pendekatan individu meliputi:
 - a. Meningkatkan 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

2) Pendekatan perusahaan meliputi:

- a. Melakukan perbaikan iklim perusahaan
- 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.

Mangkunegara (2013:158) mengemukakan bahwa untuk mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, ada tiga pola dalam mengatasi stres yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola patalogis.

1) Pola sehat

Pola ini merupakan pola menghadapi stres yang terbaik, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2) Pola harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak

menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Selalu menghadapi tugas secara tepat. Dengan demikian akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga keharmonisan dengan lingkungan.

3) Pola patalogis

Ini merupakan pola 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 keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena dapat menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

Cara terbaik dalam mengurangi stres adalah dengan menangani penyebab-penyebab stres. Misalnya dengan melakukan sistem *rolling* bagi karyawan untuk mengurangi kejenuhan terhadap pekerjaan atau dengan program pelatihan dan pengembangan karier sehingga kemampuan dan keterampilan karyawan akan semakin meningkat. Merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, desain pekerjaan, dan komunikasi juga merupakan cara lain untuk mengurangi stres. Dengan merancang kembali pekerjaan maka karyawan mempunyai pilihan yang beragam untuk mengambil keputusan dan juga wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab. Desain pekerjaan dapat mengurangi

kelebihan beban kerja, tekanan waktu. Pihak manajemen perusahaan hendaknya juga turut serta membantu karyawannya untuk memperbaiki pemahaman karyawan terhadap situasi-situasi stres, dan program-program pelatihan dapat diselenggarakan untuk mengembangkan keterampilan dan sikap dalam menangani stres. Pelayanan konseling merupakan cara yang efektif untuk membantu para karyawan menghadapi stres.

4. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Setiap karyawan pasti pernah mengalami stres kerja. Stres kerja yang berlebihan pasti akan berdampak buruk bagi prestasi kerja karyawan. Di sinilah peran manajemen perusahaan diperlukan guna mengatasi stres kerja yang dialami oleh karyawannya. Sebelum menangani dan mengatasi stres kerja pada karyawan, pihak manajemen perlu terlebih dahulu mengetahui dan mengidentifikasi penyebab stres kerja sehingga dapat diambil langkah yang tepat guna mengatasinya. Hasibuan (2014:204) mengemukakan tentang beberapa indikasi yang merupakan penyebab timbulnya stres kerja sebagai berikut :

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d. Konflik antara pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja.
- e. Imbalan Kerja yang terlalu rendah.

f. Masalah-masalah Pribadi.

- Beban kerja yang sulit dan berlebihan
 - Jumlah tugas yang diterima oleh karyawan melebihi batas kemampuan yang dapat dikerjakan oleh karyawan tersebut sehingga karyawan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dengan rasa terpaksa. Rasa sukarela dalam mengerjakan semua tugas dapat menghasilkan *output* yang maksimal.
- Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar
 - Pemimpin terkadang menggunakan kewenangannya secara semena-mena dan kadang tidak memperhatikan akibat dari sikapnya terhadap karyawannya. Padahal, seorang karyawan juga harus diperlakukan secara manusiawi dan adil.
- Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
 - Waktu dan peralatan yang tersedia guna menunjang aktivitas pekerjaan terkadang tidak memadai sehingga timbul kendala-kendala yang terkadang mengakibatkan melesetnya jadwal dari rencana yang telah ditentukan.
- Konflik antara pribadi dengan pemimpin atau kelompok kerja
 - Dalam perusahaan konflik tidak dapat dihindari dari setiap karyawan dengan pemimpin atau kelompok kerjanya, baik konflik yang terjadi akibat dari pekerjaan atau perselisihan karena masalah pribadi. Pada dasarnya karyawan merupakan

pribadi yang berbeda-beda sehingga perbedaan pendapat tidak dapat dihindari.

- Imbalan kerja yang terlalu rendah
 - Imbalan Kerja yang tidak sesuai dengan tugas yang diberikan akan menimbulkan kedongkolan dalam diri karyawan. Apabila balas jasa yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang diterima, otomatis motivasi akan meningkatkan kinerja dalam diri karyawan.
- Masalah-masalah pribadi
 - Masalah-masalah dalam pribadi juga tidak dapat dihindari. Masalah-masalah yang sulit sedikit-banyaknya pasti akan memengaruhi kondisi emosional karyawan. Masalah-masalah dapat berdampak pada penurunan prestasi kerja karyawan apabila karyawan tidak dapat membedakan atau masih mencampuradukkan antara masalah keluarga dengan pekerjaan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Winardi mengemukakan (2016:6) bahwa “Motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif”. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:839), “Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Adapun yang dikemukakan Menurut Sedarmayanti (2017:154) “Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif ataupun negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung pada ketangguhan pimpinan”. Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang menimbulkan atau membangkitkan semangat kerja seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Abraham H.Maslow dalam Sedarmayanti (2017:155) ada tiga dimensi dan indikator motivasi kerja, yaitu antara lain:

a. Kebutuhan Fisiologis, dengan indikator :

- 1) Perusahaan memberikan fasilitas yang memadai.
- 2) Karyawan merasa cukup dengan gaji yang diterima dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

b. Kebutuhan Rasa Aman, dengan indikator :

- 1) Karyawan mendapatkan jaminan keselamatan dari perusahaan.
- 2) Karyawan mendapatkan jaminan pensiun.

c. Kebutuhan sosial , dengan indikator :

- 1) Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja serta atasan.
- 2) Karyawan memiliki kerja sama yang baik dengan rekan kerja.

d. Kebutuhan penghargaan diri

- 1) Atasan memberikan kesempatan karyawannya untuk mempromosikan posisi yang lebih tinggi dengan syarat yang telah ditentukan.
- 2) Atasan memberikan pujian kepada karyawan untuk hasil kerjanya yang memuaskan.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

- 1) Karyawan diberikan kesempatan atasan untuk berkreaitivitas dalam bekerja.
- 2) Karyawan diberikan kesempatan oleh atasan untuk mengembangkan ketrampilan dalam bekerja.

3. Jenis – Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2010:150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif) Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.
- b. Motivasi negatif (Insentif Negatif) Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor Motivasi Menurut Sunyoto (2013: 13-17) faktor-faktor motivasi yaitu:

- a. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

- b. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

d. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

e. Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang

diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing- masing.

f. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan

5. Teori Motivasi

Menurut Sedarmayanti (2017:155) terdapat beberapa teori- teori motivasi yang dikenal yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis : makan, minum, perlindungan fisik, dan seksual.
- b. Kebutuhan Rasa Aman : rasa aman, perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan Sosial : rasa memiliki, diterima kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan Penghargaan Diri : harga diri, dihormati, dihargai oranglain.

- e. Aktualisasi Diri : menggunakan kemampuan, keterampilan, potensi, kebutuhan berpendapat dengan mengemukakan ide, memberi penilaian, kritik terhadap sesuatu.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011: 67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja menurut Siswanto (2015:11) berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Adapun pengertian kinerja menurut Pandi Afandi (2018:83) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa pendapat pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Dan

untuk mengukur kinerja karyawan, masing-masing responden dimintai untuk menilai karyawan lain, bukan menilai dirinya sendiri melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.

2. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

a. Kualitas hasil kerja, dengan indikator:

- 1) Karyawan selalu menggunakan jam kerja secara produktif.
- 2) Karyawan selalu berusaha untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.

b. Kuantitas hasil kerja , dengan indikator :

- 1) Karyawan selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan jumlah pekerjaan/target yang telah ditetapkan.
- 2) Karyawan melakukan pekerjaan melebihi tugas pokoknya.

c. Keandalan, dengan indikator :

- 1) Konsisten untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kemampuan dapat memenuhi target pekerjaan.

d. Kehadiran, dengan indikator :

- 1) Absensi yang berkurang.
- 2) Disiplin dalam bekerja.

e. Kemampuan Bekerjasama, dengan indikator :

- 1) Menjalin kerjasama dengan rekan kerja.
- 2) Memiliki kekompakan dalam tim.

3. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karier.
- i. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:67) yaitu :

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan), oleh karena itu

pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang mengerahkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi (tujuan kerja).

2.2 Landasan Empiris

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Reni Ristiyawati (2018) Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada AJB Bumiputera Lumajang	Stres Kerja (X1) Waktu kerja a. Tanggung jawab kerja b. Konflik c. Fasilitas d. Ruang kerja Motivasi Kerja (X2) a. Semangat kerja b. Absensi Karyawan c. Tanggung jawab d. Rasa ingin tahu yang tinggi e. Inovatif	Kuantitatif Alat analisa Regresi Berganda	Hasil pengujian hipotesis atas varia bel stres kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
		Kinerja (Y) a. Volume hasil kerja b. Kualitas hasil pekerjaan c. Tingkat kedisiplinan pegawai d. Tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai b. Kreativitas pegawai dalam menyelesaikan tugas		AJB Bumiputera Lumajang
2	Dony Apriyanto Putro Heru Susilo Ika Ruhana (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi pada Agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar)	Gaya Kepemimpinan (X1) a. Kepercayaan Pengikut (<i>Follower Belief Questionnaire</i>) b. Koesioner Attribute Perilaku Pemimpin (<i>Attributes of Leader Behavior Questionnaire</i>)	Asosiatif Regresi Linier Berganda	Pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas (Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja) terhadap variabel Kinerja

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
		<p>Motivasi (X2)</p> <p>a. <i>Existence</i> (Keberadaan)</p> <p>b. <i>Relatedness</i> (Kekerabatan)</p> <p>Dalam teori kekerabatan ini</p> <p>c. <i>Growth</i> (Pertumbuha)</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>a. Kualitas (<i>Quality</i>)</p> <p>b. Kuantitas (<i>Quantity</i>)</p> <p>c. Ketepatan Waktu (<i>Time Liness</i>)</p> <p>d. Efektivitas Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)</p> <p>e. Kebutuhan untuk pengawasan (<i>Need for Supervision</i>)</p> <p>f. Hubungan antar individu (<i>Interpersonal Impact</i>)</p>		

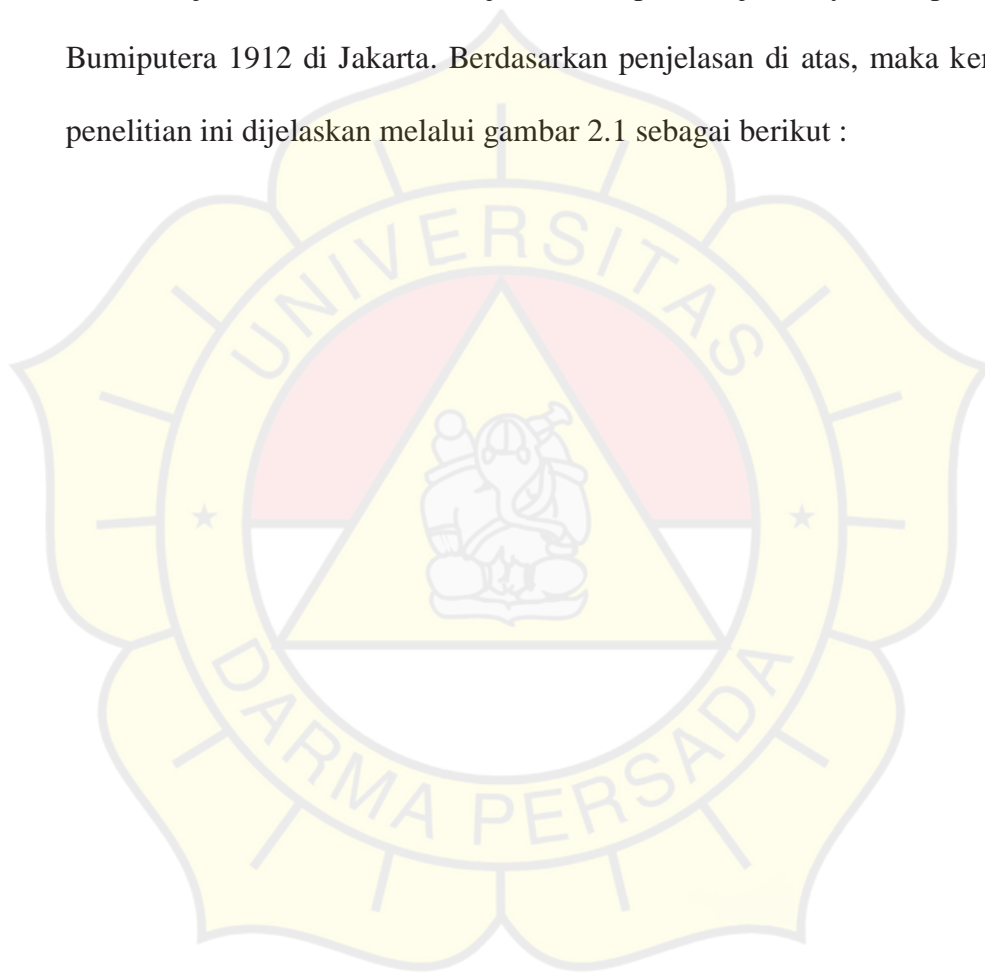
No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
3	Rido Sanjaya (2018) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dalam perspektif Ekonomi Islam	Motivasi (X1) a. Keaktifan b. Pemimpin c. Disiplin d. Pelayanan e. Prestasi f. Tanggung Jawab Kinerja (Y) a. Mutu Pegawai b. Kehadiran c. Kerjasama d. Keandalan e. Tanggung Jawab f. Pemanfaatan Waktu Kerja	Kuantitatif Regresi Linier Sederhana	Hal ini sangat berpengaruh besar terhadap motivasinya, sehingga menghasilkan kinerja yang sangat baik di kantor Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Peisir Barat.
4.	Rian Riona I, Maria Magdalena (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja	Kepemimpinan (X1) a. Arahana b. Supervisi c. Kunsultasi d. Pendelegasian Wewenang. Motivasi Kerja (X2) a. Tingkat Absensi	Kuantitatif Analisi Regresi Berganda	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja sedangkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Barat	b. Tingkat Kualitas Hasil Kerja c. Tingkat Penghasilan d. Tingkat Penerimaan Kelompok e. Promosi Jabatan Setres Kerja (X3) a. Psikologis b. Fisik b. Prilaku. Kinerja (Y) a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu b. Kualitas hasil c. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu d. Tingkat kehadiran e. Bekerja secara tim.		

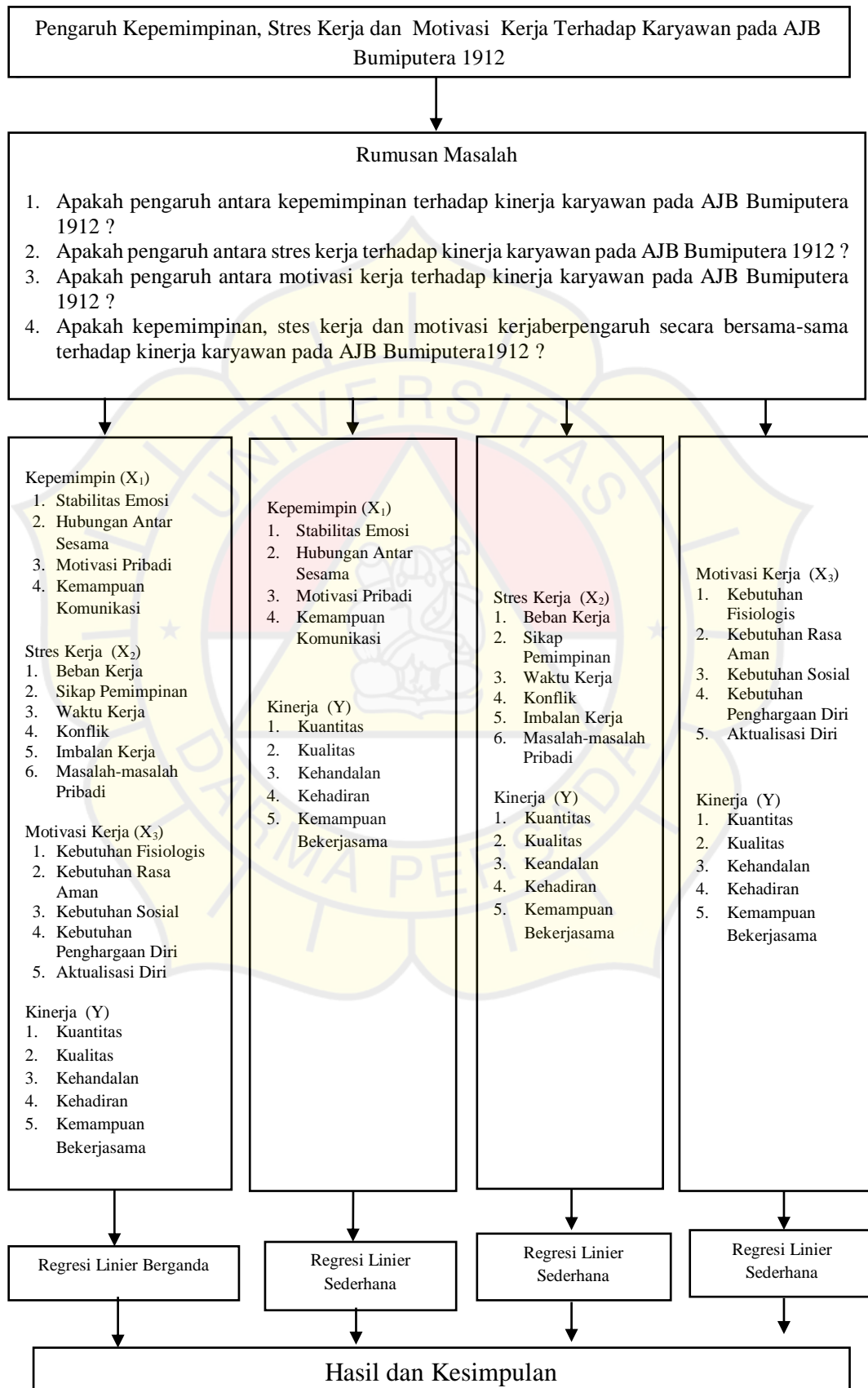
No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
5.	Fikar Khairiza Harahap, Ulfa Nadra, Windy Aginta (2021) Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sumut Kantor Pusat Medan	Gaya Kepemimpinan (X1) a. Kemampuan analitis b. Keterampilan berkomunikasi c. Keberanian d. Kemampuan mendengar e. Ketegasan Stres Kerja (X2) a. Tuntutan Tugas b. Tuntutan peran c. Tuntutan antar pribadi d. Struktur organisasi e. Kepemimpinan organisasi	Kuantitatif Deskriptif Regresi Linie Berganda	Gaya kepemimpinan dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan dari landasan teori ini, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran untuk memudahkan penulis dalam memahami inti dari apa yang ingin disampaikan, judul penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada AJB Bumiputera 1912 di Jakarta. Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2018:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 ?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 ?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara stres kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

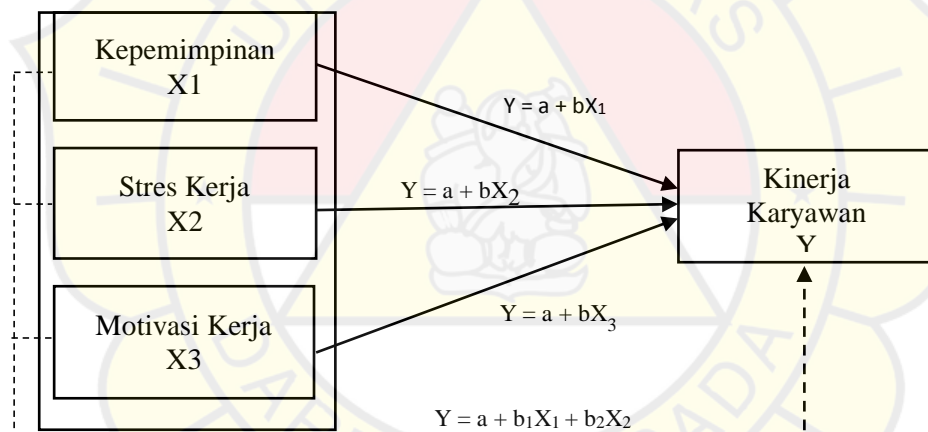
Ho : Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

4. Apakah kepemimpinan, stres kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada AJB Bumiputera 1912 ?

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1), stres kerja (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1), stres kerja (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).



Gambar 2.2 Paradigma Hipotesis

Keterangan :

- Pengaruh secara parsial
- - - - -→ Pengaruh secara simultan