

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan perusahaan. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia, dengan kata lain, terdiri dari jasmani dan rohani. Intinya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya yang direalisasikan menjadi performance.

SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak akan berarti apa-apa. Agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan, setiap perusahaan harus memiliki SDM yang berkualitas. Seperti pada perusahaan CV Gina Denpasar diharapkan akan terus dapat berkembang dan mampu bersaing dengan usaha sejenis lainnya. Untuk itu diperlukan SDM yang berkualitas di dalam perusahaan. Setiap perusahaan harus berupaya optimal dan salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja sangat penting bagi organisasi, dengan kinerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepada karyawan akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Dengan kinerja yang tinggi pihak organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan. Kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain.

Menurut Mangkunegara (2013) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan menurut Fahmi (2014) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Dengan kata lain kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut *Path Goal Theory* (teori jalur tujuan) yang dikemukakan oleh *Geogepoulas* menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan needs (*goal*) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs yang bersangkutan*

(*facilitating process*). Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin.

Para pemimpin membantu bawahan terhadap pemenuhan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung atas kinerja efektif, dan arahan, bimbingan, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengukur, kinerja.

Perusahaan CV Gina Denpasar merupakan salah satu usaha yang bergerak dibidang garmen yang telah berdiri lebih dari 15 tahun dan berlokasi di jalan P Nusa Kambangan No.47 Denpasar. Perusahaan telah dapat melaksanakan proses pembinaan kepemimpinan, motivasi serta stress kerja dengan baik tetapi walau demikian maka intensitas perintah yang diberikan oleh pimpinan disana mengalami kendala sebagai akibat dari kualitas sumber daya manusia dan motivasi karyawan itu bekerja baik dari tingkat kehadiran maupun dorongan karyawan dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan moral dan etika yang dimiliki karyawan.

Salah satu indikator kinerja karyawan adalah kuantitas dalam hal ini adalah pendapatan. Adapun pendapatan yang diperoleh CV Gina Denpasar adalah seperti yang ditampilkan pada Tabel 1. 1

Tabel 1. 1 Target Dan Realisasi Pendapatan CV Gina Denpasar 2021

Bulan	Target	Realisasi	Persentase
Januari	Rp. 130.000.000	Rp. 100.000.000	76,9%
Februari	Rp. 130.000.000	Rp. 90.000.000	69%
Maret	Rp. 110.000.000	Rp. 80.000.000	72,3%
April	Rp. 110.000.000	Rp. 85.000.000	77%
Mei	Rp. 110.000.000	Rp. 87.000.000	79%
Juni	Rp. 110.000.000	Rp. 85.000.000	77%
Juli	Rp. 110.000.000	Rp. 86.000.000	78%
Agustus	Rp. 115.000.000	Rp. 88.000.000	76,5%
September	Rp. 120.000.000	Rp. 90.000.000	75%
Oktober	Rp. 120.000.000	Rp. 87.000.000	72,5%
November	Rp. 125.000.000	Rp. 89.000.000	71%
Desember	Rp. 130.000.000	Rp. 98.000.000	75%
Jumlah	Rp. 1.420.000.000	Rp. 1.065.000.000	75%

Sumber: CV Gina Denpasar 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan tingkat pendapatan pada CV Gina Denpasar tahun 2021 belum tercapai secara

maksimal. Di mana tingkat penjualan tertinggi dicapai pada bulan Mei dengan persentase 79% dari target yang sudah ditentukan. Sedangkan penjualan terendah dicapai pada bulan Februari dengan persentase 69% dari target yang sudah ditentukan, dengan rata-rata 75% di mana target yang ditentukan belum tercapai. Kurang maksimalnya penjualan ini sangat dimungkinkan karena kinerja karyawan masih rendah atau kurang maksimal. Penggunaan data 2021 digunakan untuk mengetahui jumlah pendapatan di tahun 2021. Rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja.

Setiap perusahaan selalu berusaha agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai, menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Suwanto (2019:5) kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan

merupakan proses pengaruh sosial dimana pemimpin mencari keikutsertaan sukarela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Salah satu fenomena kepemimpinan adalah kemampuan komunikasi. Berdasarkan hasil wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 30 karyawan Pada CV Gina Denpasar terdapat permasalahan atau issue yang menyangkut kepemimpinan, yaitu diketahui bahwa terlihat peran seorang pemimpin yang tidak optimal dalam memberikan arahan kepada bawahannya. Pemimpin terlalu kaku dan tidak mampu menyampaikan arahan dengan baik dalam membimbing bawahannya apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini menyebabkan karyawan kerap kali mengalami salah pengertian yang menyebabkan hasil dari tugas yang dikerjakan tidak memiliki hasil yang maksimal dan harus mengulang kembali pekerjaan yang sama. Hal ini tentu menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Keluhan ini langsung disampaikan oleh karyawan pada saat melakukan wawancara langsung keperusahaan, sehingga dalam hal ini CV Gina Denpasar masih dihadapkan pada permasalahan peran kepemimpinan dalam menjalankan perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai kepemimpinan terhadap kinerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Anggarini (2019) dan Duwit (2015) menyatakan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Emma dan Tampubolon (2015) serta Luhur dan Yohanes (2014) Nuraini (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Muzar0'ah (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan yang diprediksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Motivasi. Menurut Mangkunegara (2009:93), Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Hariandja (2009:320) berpendapat bahwa motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Selanjutnya menurut Wibowo (2010:379) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan."Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga

dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 karyawan menyatakan bahwa secara umum tingkat motivasi karyawan dalam bekerja sudah baik karena adanya kesesuaian antara imbalan dengan beban kerja serta pemimpin sangat pandai dalam memotivasi karyawan dengan cara memuji ketika dalam bekerja. Tetapi 6 karyawan mengatakan masih ada penyebab rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja yang disebabkan oleh adanya hubungan yang tidak harmonis terhadap rekan kerja. 6 karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa tidak harmonisnya hubungan dengan rekan kerja disebabkan oleh masalah pribadi di luar pekerjaan maupun di dalam pekerjaan sehingga menyebabkan karyawan tidak fokus dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Adanya hubungan yang tidak harmonis dalam lingkungan kerja akan sangat berdampak pada semangat karyawan dalam bekerja.

Permasalahan pada motivasi didukung penelitian dari Ningtyas, dkk. (2016) dan Amir (2016) yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Islamiah dan Yanthi (2019) serta Hastiningtyas (2017) Namun penelitian dari Luhur (2014) mengatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stress kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan

kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan karyawan khususnya disebut stres. Stres terhadap kinerja dapat berperan positif dan juga berperan negatif. Menurut Greenberg (dalam Setiyana, V. Y. 2013: 384) stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stres dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stres, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stres pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stresor di luar organisasi.

Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun Organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan. Penelitian berkaitan dengan pengaruh stres kerja terhadap kinerja dilaksanakan oleh penelitian dari Melidasari (2015) bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja pada berpengaruh negatif terhadap kinerja. Penelitian dari Titik (2016) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan nyata (signifikan) antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Sintya dan Artha (2016) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu masalah stres kerja pada perusahaan adalah hasil penelitian yaitu: 1) Beban kerja yang diberikan kepada karyawan melebihi kemampuan yang karyawan miliki, yang menyebabkan karyawan menjadi stres dan menyebabkan kinerja karyawan menurun. 2) Masih adanya tuntutan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi waktu kerja. 3) Adanya karyawan yang masih takut untuk mengakui kesalahan dalam bekerja yang membuat para karyawan menjadi stres dalam bekerja.

Penelitian tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pernah diteliti oleh Febriansyah (2018) dan Putra, (2017), menyimpulkan bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian stress kerja dan konflik kerja memberikan pengaruh yang tinggi dan kuat terhadap semangat kerja. Peneliti selanjutnya Ervina (2017), Melindasari (2015) Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Ervina (2017), Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif secara terpisah terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh negatif secara terpisah terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori, fenomena dan hasil penelitian terdahulu di atas maka perlu diteliti kembali mengenai pengaruh **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan CV Gina Denpasar”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar?
- 2) Bagaimana Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar?
- 3) Bagaimana Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan , maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan CV Gina Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

- 1) Teoritis

Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia.

- 2) Praktis

- a) Bagi Mahasiswa

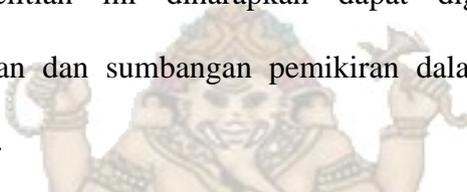
Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi pada perusahaan.

b) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi di perpustakaan, sehingga dapat menjadi bahan kajian bagi penelitian yang sama.

c) Bagi Instansi Tempat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran dalam mengambil keputusan selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

1) *Goal Setting Theory*

Dalam penelitian ini menggunakan teori utama (*Grand Theory*) yaitu *Goal Setting Theory* ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan

tersebut. Locke dan Latham (2013) menjelaskan bahwa *goal* merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

2.1.2 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibun, (2020). Tzu dan Cleary (dalam Suwanto, 2016) berpendapat kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan. Kartono menyatakan kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk

melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah suatu tindakan dalam bentuk mempengaruhi orang lain untuk mau dan mampu bertindak, proses komunikasi untuk pengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi dalam suatu seni dan situasi tertentu, dan suatu proses agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Karim diadopsi oleh Setiawan dan Muhith (2013) terdiri dari tiga faktor sebagai berikut:

- a) Faktor Kemampuan Individu Dalam Kepemimpinan, faktor dari pribadi individu pemimpin yang berupa berbagai kompetensi sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Secara konsep kepemimpinan umumnya terpusat pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Di era modern saat ini pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.
- b. Faktor Jabatan Seseorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengetahui bagaimana memosisikan dirinya. Contohnya seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda

gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Hal penting yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja sendiri tetapi selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis sehingga harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi. Untuk itu pemimpin harus bisa memahami konsep peran (role concept) dan tanggap terhadap situasi eksternal.

- c. Faktor Situasi dan Kondisi Dalam suatu situasi atau kondisi tertentu dibutuhkan tipe kepemimpinan yang tertentu pula. Pemimpin harus bisa memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi dari bawahnya. Jika tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif.

Menurut Setiawan dan Muhith (2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- b) Harapan dan perilaku atasan.
- c) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.

- d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- e) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f) Harapan dan perilaku rekan Konsep mengenai faktor yang mempengaruhi.

3) Indikator Kepemimpinan

Umar, (2011) menyatakan bahwa Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah:

a. Cara Berkomunikasi

Merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin di dalam mengkomunikasikan pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada para pegawai/bawahan.

b. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi merupakan salah satu langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para pegawai memiliki semangat dan kegairahan kerja, disamping itu pula memberikan bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti pegawai.

c. Kemampuan Memimpin

Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin di dalam mempengaruhi pegawai memberikan petunjuk tentang

pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

d. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan oleh pemimpin mengenai kegiatan yang dilakukan perusahaan akan melibatkan para bawahan sehingga dapat dipakai sebagai dasar para pegawai didalam melaksanakan tugas.

e. Kekuasaan yang Positif

Sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari –hari memiliki wewenang didalam menyelesaikan tugas – tugas yang ada dalam suatu perusahaan.

2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Konsep motivasi dapat dijelaskan berdasarkan ciri-ciri individu atau sifat/perangai serta pengertian dari berbagai pendapat ahli. Sebagai contohnya, ada pelajar yang bertindak melakukan sesuatu disebabkan keinginan yang tinggi untuk berjaya tetapi ada pula yang bertindak disebabkan takut untuk gagal, mungkin juga mereka bertindak kerana minat yang sangat mendalam dalam perkara itu, dan mungkin pula semata-mata disebabkan rasa bertanggung jawab kepada kedua ibu bapa yang menaruh harapan begitu tinggi terhadap mereka.

Ibrahim Bafadal (dalam Sarbini, 2008) menyatakan bahwa motivasi adalah kemampuan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya, yang ditambahkan pula bahwa tinggi rendahnya motivasi karyawan sangat

mempengaruhi performansinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Samsudin (2006) “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan”. Selain itu menurut Siagian (2009), “motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”.

Menurut Sukmadinata (2003) bahwa “motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai tenaga pendorong yang berupa desakan, motif, kebutuhan dan keinginan”. Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara jiwa, sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan dalam diri seseorang. Suryabrata (2010) juga berpendapat bahwa “motif adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan.” Dengan kata lain, motivasi adalah keadaan jiwa dan sikap mental yang memberikan energi dan mendorong manusia untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Menurut McDonald (dalam Hadis, 2008) “motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan”. Dari pengertian yang dikemukakan McDonald ini mengandung tiga elemen penting, yaitu

- a) Bahwa motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia.
- b) Motivasi ditandai dengan munculnya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang.
- c) Motivasi akan dirangsang karena ada tujuan.

Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Sama halnya dengan yang dikatakan Uno (2009) bahwa “motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan”. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti (1) keinginan yang hendak dipenuhinya; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik.

Teori hirarki kebutuhan Maslow mengatakan kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya (Maslow dalam Rivai, 2013).

Dari pengertian motivasi di atas dapat dikatakan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

2) Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2014) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c) Mempertahankan kestabilan karyawan.
- d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- f) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- g) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- h) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- i) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
- j) Mengefektifkan pengadaan karyawan.

3) Unsur-Unsur Motivasi

Kewajiban utama pemimpin perusahaan di dalam mengendalikan perilaku SDM di perusahaan adalah (Gorda, 2004)

- a) Agar memahami motif (*motive*) yang terpendam dalam diri karyawan.
- b) Apa yang menjadi harapan (*expectation*)
- c) Insentif (*incentive*) yang diperlukan untuk mengefektifkan motif dan harapan pada diri karyawan itu sendiri.

Ketiga unsur motivasi tersebut yang mendorong seseorang atau karyawan untuk melaksanakan perilaku tertentu yang pada gilirannya akan menyumbangkan kinerja karyawan tinggi. Perilaku karyawan adalah apa yang dikerjakan oleh seorang karyawan sedangkan kinerja adalah apa

yang dihasilkan oleh seseorang karyawan sesuai dengan fungsi, tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan di dalam upaya merumuskan kebijaksanaan strategi motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, ketiga unsur motivasi tersebut menjadi bahan pertimbangan utama.

a) Motif

Motif (*motive*) adalah dorongan berupa alat penggerak yang ada dalam diri karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Alat penggerak kegiatan (perilaku) karyawan hampir dapat dipastikan ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak. "Oleh karena itu bagi setiap pimpinan perusahaan, nampaknya sangat penting memiliki suatu pengetahuan dan pengalaman yang mendalam tentang kebutuhan karyawannya (Gorda, 2004)".

b) Harapan

Harapan adalah kemungkinan dan keyakinan seseorang bahwa dengan melaksanakan kegiatan tertentu akan menghasilkan kinerja sebagai sumbangan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Tujuan yang dimaksud adalah baik tujuan individu, kelompok, organisasional maupun tujuan kemasyarakatan atau dengan perkataan lain bahwa usaha-usaha yang mengarah ke kinerja yang tinggi akan mendatangkan hasil-hasil yang menguntungkan, baik bagi karyawan, maupun bagi perusahaan sendiri. Harapan erat hubungannya dengan kinerja bahwa kegiatannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan melaksanakan kegiatan tersebut dengan penuh semangat.

c) Insentif

Insentif adalah sarana pendorong atau perangsang yang sengaja diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan dengan harapan karyawan yang bersangkutan lebih meningkatkan kinerja untuk memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. "Dengan adanya insentif yang diberikan oleh pimpinan perusahaan tersebut diharapkan insentif dapat membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat kerja yang tinggi dan konsisten dapat berprestasi (Gorda, 2004)".

Menurut Manullang (2010), insentif dapat digolongkan menjadi tiga yaitu :

a) Insentif finansial

Insentif finansial adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi upah atau gaji tetapi juga masuk kedalamnya kemungkinan memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan, meliputi perumahan, pemeliharaan kesehatan, rekreasi dan jaminan hari tua.

b) Insentif non finansial

(1) Keadaan kerja yang memuaskan meliputi : tempat kerja, jam kerja, pekerjaan yang sesuai dengan keahlian para pekerja, dan hubungan kerja.

(2) Sifat pemimpin terhadap keinginan pegawai seperti jaminan kerja, promosi, rasa aman, penghargaan, keluhan, liburan dan hubungan dengan alasan.

c) Insentif sosial

Insentif sosial merupakan sikap dan keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap pegawai bersangkutan.

d) Tujuan Insentif

Ada beberapa tujuan insentif adalah sebagai berikut :

- (1) Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya (Rivai, 2013)
- (2) Tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial melebihi upah dan gaji dasar (Handoko, 2008 :176)

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang, sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja.

4) Indikator Motivasi

McCormick dalam Mangkunegara (2016) menyatakan motivasi kerja secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator,

yaitu:

a) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*),

Kebutuhan berprestasi yaitu karyawan bekerja dengan giat karena ingin mempunyai prestasi.

b) Kebutuhan fisik (*psychological need*).

Kebutuhan fisik yaitu karyawan melakukan pekerjaan karena didorong oleh kebutuhan fisik seperti makan, minum, pakaian dan sebagainya.

c) Kebutuhan rasa aman (*safety need*).

Kebutuhan rasa aman yaitu karyawan membutuhkan rasa aman dalam beraktivitas.

2.1.4 Stres Kerja

1) Pengertian Stres Kerja

Moorhead dan Griffin (2018) stres merupakan respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak-seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan (Rivai dan sagala 2017: 108). Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan psikis maupun kesehatan mental. Orang-orang yang

mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasa kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif tidak dapat rileks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan stres kerja adalah kondisi ketegangan seseorang yang dapat mempengaruhi fisik, psikologis dan atau perilakunya, stres dapat terjadi pada karyawan yang tidak sanggup menghadapi lingkungan kerja baik secara internal maupun eksternal.

2) Penyebab Stres Kerja

Handoko (2017), menyatakan bahwa penyebab stres terbagi kedalam dua hal, seperti:

a. *On the Job*

Metode ini dimaksudkan dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. Beberapa hal dari dalam perusahaan itu yang dapat memicu terjadinya stres, seperti:

- (1) Beban kerja yang berlebihan.
- (2) Tekanan-tekanan mengenai ketepatan waktu, tugas dll.
- (3) Kepemimpinan yang buruk.
- (4) Manajemen perusahaan yang tidak baik.
- (5) Umpan balik mengenai pelaksanaan kerja yang tidak sesuai.
- (6) Berbagai macam bentuk perubahan.
- (7) Adanya kesenjangan antar karyawan satu dengan karyawan lain.

b. Off the Job

Metode ini dimaksudkan dimana karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan diluar tugas rutin mereka sehari hari. Disisi lain stres kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal atau yang berasal dari luar pekerjaan, seperti adanya masalah keluarga, adanya masalah pribadi yang dialami karyawan, kecemasan finansial, dan masalah pribadi lainnya.

3) Gejala-Gejala Stres Kerja

Rivai dan Sagala (2017: 516) menyebutkan gejala-gejala stres yang dideskripsikan sebagai berikut :

- a. Ketidak mampuan untuk bersantai.
- b. Pemakaian minuman keras, rokok dan obat penenang.
- c. Susah tidur.
- d. Bersikap tidak kooperatif.
- e. Perasaan tidak mampu menanggulangi.
- f. Ketidakstabilan emosional.
- g. Masalah pencernaan.
- h. Tekanan darah tinggi.

4) **Cara Menanggulangi Stres Kerja**

Rivai dan Sagala (2017: 518) menyebutkan beberapa cara menanggulangi stress di tempat kerja adalah sebagai berikut:

a) Individu

- (1) Tenang, ambil napas panjang dan cobalah untuk santai dan tenangkan diri.
- (2) Kenali permasalahan, coba kenali akar permasalahan apa yang membuat diri resah.
- (3) Terapi, ikutilah kegiatan sosial sehingga dapat menghindari permasalahan sejenak.
- (4) Hadapilah, sebaiknya hadapi dan selesaikan agar tidak mengganggu lagi.
- (5) Atur jadwal yang harus diprioritaskan lebih dahulu.
- (6) Diskusi masalah yang menyebabkan timbulnya stres dengan atasan atau psikolog.
- (7) Curhat, ceritakan masalah yang dihadapi pada keluarga dan pasangan.
- (8) Buat keseimbangan, bagilah waktu antara pekerjaan dengan keluarga.
- (9) Pahami tugas dan kewajiban sebagai karyawan, yang akan mengurangi stres di tempat kerja.
- (10) Selain itu dapat pula diatasi dengan kekuatan yang bersumber dari dalam diri berupa: keberanian menerima cobaan dengan berdoa ikhlas.

b) Organisasi

- (1) Desain kembali pekerjaan untuk menghilangkan stres.
- (2) Berikan rasa keterlibatan.
- (3) Berikan pelatihan yang lebih baik untuk pekerjaan.
- (4) Melakukan konseling terhadap permasalahan.
- (5) Buat transfer di dalam perusahaan atau pindah ke pekerjaan alternatif yang tidak menimbulkan stres.
- (6) Berikan dukungan untuk pekerjaan secara memadai.
- (7) Berikan kursus manajemen stres.

5) Faktor-Faktor untuk Mengukur Tingkat Stres

Menurut Rivai dan Sagala (2017) faktor-faktor yang berkaitan dengan mengukur tingkat stres terdiri dari :

a) Faktor lingkungan

Ketidakpastian desain dari struktur suatu organisasi mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketidakpastian politik cenderung tidak menciptakan stres bagi kebanyakan orang yang mempunyai sistem politik yang stabil dimana perubahan lazimnya dilaksanakan dalam suatu cara yang tertib. Namun ancaman politik pada umumnya dapat menyebabkan stres. Ketidakpastian teknologi merupakan tipe ketiga yang dapat menyebabkan stres karena inovasi-inovasi

baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman seseorang karyawan menjadi ketinggalan dalam periode waktu yang sangat singkat.

b) Faktor organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Kategori faktor ini adalah :

(1) Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu itu (otonomi keragaman tugas, tingkat otomatisasi) kondisi kerja dan tata letak kerja fisik.

(2) Tuntutan peran

Berhubungan dengan tekanan kerja yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu konflik kerja menciptakan harapan-harapan yang barang kali dirujuk atau dipuaskan.

(3) Tuntutan antar pribadi

Adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar. Khususnya diantara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

(4) Struktur organisasi

Aturan berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada seorang karyawan merupakan contoh dari variabel struktural yang merupakan sumber potensial dari stres.

(5) Kepemimpinan organisasi

Menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior. Beberapa pejabat eksekutif menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan.

(6) Tahap kehidupan organisasi

Organisasi berjalan melalui 4 (empat) siklus yaitu : didirikan, tumbuh menjadi dewasa dan akhirnya merosot empat tahap ini menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan.

c) Faktor individual

Faktor-faktor ini adalah persoalan keluarga dan masalah ekonomi pribadi.

(1) Persoalan keluarga

Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

(2) Masalah ekonomi

Masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu merencanakan sumber daya keuangan mereka merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.

6) Indikator Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2000) Stres kerja diukur melalui empat indikator yakni:

- a) Beban kerja, yaitu sekumpulan tugas dan pekerjaan yang berkaitan dengan organisasi dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b) Waktu kerja, yaitu suatu periode waktu yang mengikat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan berkaitan dengan organisasi.
- c) Umpan balik yang didapatkan, yaitu suatu respon tindakan yang diberikan atasan, bawahan dan rekan kerja terhadap tindakan yang dilakukan.
- d) Tanggung jawab, yaitu keadaan wajib memikul dan menanggung semua konsekuensinya yang berkaitan dengan pekerjaan dan jabatan yang diemban.

Stres kerja (*Work Stress*) adalah sebagai kondisi dinamik yang didalamnya in-dividu menghadapi peluang, kendala (*constrains*), atau tuntutan (*demands*) yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsi-kan sebagai tidak pasti

tetapi penting. Adapun indikator stres kerja menurut Cooper (dikutip oleh Veithzal & Sagala, 2014:314) antara lain:

- (1) Peran dalam organisasi
- (2) Pengembangan karir
- (3) Hubungan dalam pekerjaan

Berdasarkan pemahaman tersebut di atas maka indikator stress kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat dari Veithzal & Sagala (2014).

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Arti kata kinerja berasal dari kaka-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang karyawan. Moeherionto (2012). Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Kasmir (2016) menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama

periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja yaitu hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

2) Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli: Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu, orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. (Simanjuntak, 2011)

Adapun Faktor-faktor sebagai berikut:

1) Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

a) Kemampuan dan keterampilan kerja

b) Keahlian

Menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada dari pada orang yang lain di bidang yang sama.

c) Kebutuhan

Menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.

d) Tanggung jawab

Menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.

e) Latar belakang

Menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.

f) Etos kerja yaitu menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

2) Faktor Dukungan organisasi Kondisi dan syarat kerja.

Setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran

tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

3) Faktor Psikologis Kinerja Perusahaan

Faktor Psikologis Kinerja Perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Rosyidah. 2013) Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira (Mangkuenegara, 2010) kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- b) faktor psikologis, terdiri dari persepsi attitude (sikap), personality, pembelajaran, motivasi.
- c) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur *job design* (Mangkuenegara. 2010)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihan tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, peran dan materi, waktu untuk bekerja

pengawasan dan pelatihan, desain organisasi dan iklim organisasi.
(Adisty. 2013: 2.Vol. 02 No. 1)

3) Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan pengukuran atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariato, 2012).

Penilaian kerja (perforance aprasial) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dah berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat

baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menilai kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins (2015) adalah:

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dan adanya inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud

menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang sesuai dengan perintah.

- e) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2. Penelitian Terdahulu

- 1). Penelitian yang dilakukan oleh Islamiyah (2019) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran umum mengenai lingkungan kerja, karakteristik individu, dan Motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan sampel sebanyak 98 responden karyawan RSUD Muntilan Kabupaten Magelang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis path.

Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan uji t terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi $0,760 > 0,05$, tidak terdapat pengaruh signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi $0,073 > 0,05$.

- 2) Penelitian Hartiningsih (2017) dengan judul Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sleman). Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman, dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,383 ($p < 0,001$). Kontribusi disiplin untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar (ΔR^2) 14,2%; (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman, dibuktikan dengan koefisien beta sebesar (β) 0,338 ($p < 0,001$). disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) pada variabel disiplin kerja sebesar 0,336 ($p < 0,001$) dan koefisien beta (β) pada variabel motivasi sebesar 0,280 ($p < 0,001$). Kontribusi disiplin dan motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai sebesar (ΔR^2) 21,4%.
- 3) Penelitian Yanthi, dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XI Axiata Cabang Singaraja. Adapun hasil dari penelitian ini adalah (1) disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Amir, dkk (2016) dengan judul: Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh karakteristik individu, motivasi dan beban kerja terhadap kinerja personalia di Rumah Sakit Madani Sulawesi Tengah. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Rumah Sakit Daerah Madani Provinsi Sulawesi Tengah yang khusus bertugas di Instalasi Kesehatan Jiwa dan Umum yang berjumlah 80 orang. Analisis data menggunakan uji regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik individu, motivasi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instalasi kesehatan jiwa dan umum Rumah Sakit Daerah Madani Provinsi Sulawesi Tengah. Secara parsial karakteristik individu secara positif tidak berpengaruh signifikan sedangkan variabel motivasi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di instalasi kesehatan jiwa dan umum Rumah Sakit Daerah Madani Provinsi Sulawesi Tengah.

- 5) Penelitian dari Febriansyah, dkk. tahun 2018 dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian Dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian Dan Organisasi) Kementerian Pariwisata RI)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Tetapi variabel stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh I Putu Magna Anuraga, Desak Ketut Sintaasih dan I Gede Riana (2017) meneliti Pengaruh pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tabanan dengan. Metode yang digunakan penelitian analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square, dengan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Pemberdayaan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai dan motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai. Selanjutnya Kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Putra Bahrum (2015) yang berjudul; Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Dengan hasil penelitian yaitu Kepemimpinan memiliki mean atau rata-rata seluruh item sebesar 4,42. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap kepemimpinan adalah sangat tinggi. Motivasi memiliki mean atau nilai rata-rata seluruh item sebesar 3,69. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap motivasi tinggi. Kinerja memiliki mean atau nilai rata-rata seluruh item sebesar 3,96. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap kinerja pegawai tinggi.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja Dan kinerja karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). Hasil penelitian

menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Agus Sudiharto (2015) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivitas sebagai variabel moderasi. Dengan hasil penelitian yaitu Hasil uji t pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menghasilkan t hitung sebesar 2,858 dengan p value $(0,007) < 0,05$ maka H_0 ditolak atau H_a diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV Pakis Aji. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan: “Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja” terbukti kebenarannya.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Muzaro'ah (2017) Dengan Judul Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Religiusitas Sebagai Moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Religiusitas dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Kaltum (2019) dengan judul pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Idris (2018) dengan Judul penelitian pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Ervina (2017) dengan Judul penelitian pengaruh lingkungan kerja dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan stress kerja mempunyai pengaruh negative terhadap kinerja karyawan.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Meliandasari (2015) dengan Judul penelitian pengaruh lingkungan kerja dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stress kerja mempunyai pengaruh yang negative terhadap kinerja karyawan.
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2017) dengan judul penelitian pengaruh konflik kerja dan stress kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja mempunyai pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stress kerja mempunyai pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.