

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan karyawan lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai. Sesuai dengan tuntutan reformasi total yang dicanangkan oleh rakyat, pemerintah menetapkan terwujudnya *good governance* atau tata pemerintahan yang baik. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi pemerintah agar pegawai aparatur mampu mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan efisien, efektif dan profesional serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) juga memiliki keunikan yang bersifat dinamis, keunikan disini maksudnya adalah meskipun fungsi yang dilaksanakan sama namun dalam praktik dan penerapannya tidaklah sama persis, hal ini terkait dengan karakter manusia itu sendiri serta ditunjang oleh budaya organisasi di perusahaan atau lembaga. SDM dalam operasinya sangat dipengaruhi oleh dua hal yakni manusia dan organisasi. Keinginan dan kebutuhan manusia di era globalisasi saat ini semakin kompleks, sehingga tidak mungkin dapat dipenuhi dengan usaha sendiri. Dalam kenyataannya organisasi itu lebih dari pada sekedar rasionalitas.

Organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan kembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri anggota organisasi sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan dan mencapai tujuan dari organisasi itu yaitu melayani masyarakat.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan budaya organisasi dengan perkembangan karyawan. Jika budaya organisasi mampu diterapkan oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, sehingga terwujudnya *good governance* atau pemerintahan yang baik.

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan kinerja menurut Simamora (2014) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan maka peneliti menemukan masalah terhadap kinerja pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung yang dimana masalah tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung
Tahun 2018

No	Keterangan	Capaian Kinerja (%)
1	Kegiatan pemerdayaan masyarakat, pengawasan dan pembinaan teknis administrasi anggaran pendapatan dan belanja pemerintah	80,00
2	Penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum	80,00
3	Penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan	80,00
4	Pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum	80,00
5	Pemeliharaan dan pengamanan pasar inpres dan pasar nigari	80,00
Rata-rata		80,00

Sumber: Kantor Camat Petang Tahun 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa rata-rata capaian kinerja pada Kantor Desa pada Kecamatan Petang Kabupaten Badung adalah rata-rata 80,00%. Secara umum kondisi ini dikatakan baik, tetapi kinerja yang efektif adalah ketika terdapatnya kesamaan antara target kerja dan realisasi atau dengan kata lain capaian kinerja mencapai angka 100%. Evaluasi kinerja masih kurang dilakukan oleh pemimpin yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara optimal. Ini merupakan indikator umum yang dapat mencerminkan kinerja karyawan dan karyawan bisa mengevaluasi hasil kerja, dan bisa meningkatkan kinerjanya lebih baik dari sebelumnya.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan. Pemimpin merupakan seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan,

mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, melalui prestise kekuasaan atau posisi. Pengertian sempit didefinisikan sebagai seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas persusatifnya, dan akseptansi (penerimaan) secara suka rela oleh pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. ungkap Fairchild (dalam Arifin, 2012:1). Sedangkan menurut Getol (2012:2), pemimpin adalah seorang yang dapat memengaruhi sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang sama dan mengarahkan mereka agar mereka bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahannya dan pada akhirnya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pentingnya keberadaan seorang dalam kelompok yang memiliki kemampuan dalam mengkoordinasi dan mengarahkan anggota kelompok lainnya dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mampu membimbing anggotanya serta bijaksana dalam mengambil keputusan guna mengambil keputusan yang adil sehingga tidak memberatkan anggota kelompok. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu mendengarkan aspirasi anggotanya dalam berbagi pikiran selama menjalankan tugas.

Menurut Moehariono (dalam Rosyida 2010: 11) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau definisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai

dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja yang baik dan tinggi yang dimiliki seorang tutor misalnya, sangat dapat membantu mengembangkan sebuah lembaga pendidikan dengan banyaknya prestasi anak didik yang terampil dan mampu bersaing di era globalisasi saat ini. Seperti halnya dari tahun ke tahun perkembangan pendidikan sangat berkembang pesat. Jika kinerja yang dimiliki oleh seorang tutor lembaga pendidikan turun, maka dapat merugikan dan berdampak *negative* pada lembaga pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja seorang tutor lembaga pendidikan tersebut perlu mendapatkan perhatian yang baik dari pihak manajemen dengan kajian berkaitan dengan kepemimpinan demokratis dan komunikasi.

Fenomena yang sering terjadi adalah terjadinya keterlambatan karyawan dalam menjalankan kewajiban menyelenggarakan surat menyurat dan administrasinya yang dimana seharusnya mereka sudah berada di kantor 10 menit sebelum kelas dimulai, namun faktanya masih terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat dengan rentang waktu 5-10 menit dari waktu kantor sehingga akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai. Hasil wawancara awal dengan pegawai menunjukkan tentang prekuensi keterlambatan yang dilakukan seluruh pegawai relative besar pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung setiap bulannya selama tahun 2019. Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa status pegawai walaupun semua sebagai PegawaiNegeri Sipil memberikan dampak negatif bagi kinerja

mereka dari segi ketepatan waktu. Sering terbenturnya jadwal melayani masyarakat dengan kegiatan administrasi yang kurang cekatan akhirnya berdampak pada manajemen waktu mereka dalam mengatur jadwal antara bekerja dan tugas lainnya.

Penelitian Yugusna (2016) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan demokratis juga berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Hasil penelitian Laliasa (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Artinya gaya kepemimpinan yang tinggi akan memberikan makna yang sangat berarti dalam memperbaiki kinerja pegawai.

Thoha (2013:49) mengemukakan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Para ahli mengemukakan berbagai pendapat tentang gaya kepemimpinan, diantaranya adalah Sutikno (2014:35) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan

wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Hasil penelitian terdahulu diantaranya yaitu penelitian Mardiana (2014) yang memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda termasuk dalam kategori sedang, Hasil penelitian (2014), Khaliq (2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Triyanti (2015), Astuti (2015) Putra (2015) juga menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh stress kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pernah diteliti oleh Riani, dan Putra, (2017), menyimpulkan bahwa stress 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 adalah Ahiruddin (2011) juga pernah meneliti tentang pengaruh stres dan konflik terhadap kinerja karyawan yang menyimpulkan bahwa stres dan konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti lain juga pernah meneliti tentang pengaruh konflik terhadap semangat kerja yang dilakukan oleh Septianina (2006), menyimpulkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hasil ketiga peneliti tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh antara, stres kerja, konflik kerja semangat kerja dan kinerja karyawan. Permasalahan

stress kerja dan konflik kerja dapat terjadi diorganisasi /perusahaan manapun termasuk The Laguna Resort & Spa Nusa Dua Bali.

Salah satu variabel yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel beban kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Mudayana, dalam Silanno (2012) Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. (Tarwaka, 2010). Beban kerja karyawan perlu diperhatikan agar tidak terjadi over yang dapat menimbulkan stres dan dapat berakibat pada menurunnya kerja karyawan.

Robbins (2008:90) mengatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi mendefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar member makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2007:160), Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan. Dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, Apakah memiliki dampak positif atau negative terhadap pekerjaannya.

Dikemukakannya beberapa definisi di atas, maka dapat dinyatakan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya,

yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai, dan waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya. Jadi beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Pegawai memang memiliki beban kerja yang tinggi, dituntut untuk bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan. Setiap pegawai diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan memenuhi target yang telah ditetapkan dan hal ini merupakan beban yang cukup berat bagi pegawai.

Hasil pengamatan peneliti pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung yang merasakan adanya tekanan yang mengharuskan pegawai bekerja pada bidang tugas yang sama untuk waktu yang panjang akan mudah membuat karyawan merasa bosan. Kebanyakan karyawan mengeluh terhadap rutinitas kerja yang monoton setiap harinya, pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan. Karena tahu posisi mereka tidak akan berubah, bisa menyebabkan karyawan tidak lagi punya minat dan kemauan untuk mengembangkan diri sebagai akibat tuntutan untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan merasa tidak bisa secara normal dilaksanakan oleh pegawai.

Penelitian Riani dan Putra, (2017) menyangkut variabel Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap kinerja karyawan

menunjukkan bahwa stress kerja, beban Kerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Tjiabrata, Lumanaw, dan Dotulong, (2017), dan artadi (2015) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian Tjiabrata, Lumanaw, dan Dotulong (2017) yang berjudul Beban kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hasil bahwa Beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Selain beban kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres 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, 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 Melidasari (2015) bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Tetapi bagi Penelitian dari Titik (2016) justru 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 adalah hasil penelitian Kelapa Kuta Beach Hotel yang ditemukan 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 stress kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pernah diteliti oleh Ahiruddin (2011) dan Putra, (2017), menyimpulkan bahwa stress 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), Melidasari (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 penjabaran permasalahan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung.**

1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung?
- 2) Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung?
- 3) Apakah ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung.

- 2) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung.
- 3) Untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris secara simultan pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Petang Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan ilmu manajemen sehingga mampu memberikan pemahaman yang komprehensif atas hubungan konsep, teori, dan aplikasi gaya kepemimpinan, beban kerja dan stres kerja terhadap Kinerja pegawai.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada organisasi bisnis, khususnya bagi organisasi perusahaan, sekaligus sebagai bahan perbendaharaan materi bagi *stakeholder* dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan.

a) Bagi Mahasiswa

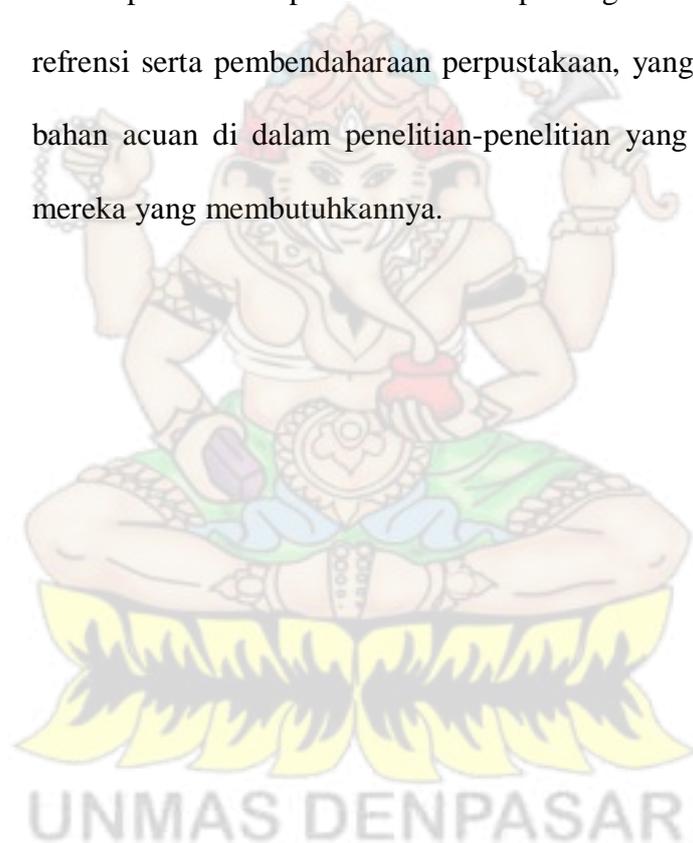
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai sumber informasi dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek motivasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja dan kinerja karyawan.

b) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan nantinya dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja dan kinerja karyawan.

c) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi serta pembendaharaan perpustakaan, yang nantinya sebagai bahan acuan di dalam penelitian-penelitian yang lebih lanjut bagi mereka yang membutuhkannya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

Toeri tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005 dalam Harsuko 2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang teori lain yaitu *Path Goal Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang 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*)

2.1.1 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para pelaku/pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu instansi, hal ini karena pegawai merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan instansi. Berikut merupakan beberapa pengertian mengenai kinerja menurut para ahli diantaranya :

Menurut Sedarmayanti (2011:260), mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2014:269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di

produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2) Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

- 1) Meningkatkan etos kerja.
- 2) Meningkatkan motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 5) Pemberian imbalan yang sesuai.
- 6) Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
- 7) Pengembangan SDM.
- 8) Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif.
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 10) Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai.
- 11) Pemutusan hubungan kerja.

12) Memperkuat hubungan antar pegawai.

13) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2010:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) 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 menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2010 : 68), berpendapat bahwa Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Mangkunegara (2010) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

4) Penilaian Kinerja

Kinerja dapat di ukur dan di ketahui 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.

Pengukur 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 (Moeharianto, 2012: 95). Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan 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 dan 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 menialain kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

5) Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a) Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
- b) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

6) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadin dalam Robbins (2010:260), penilaian kinerja pegawai secara individual dapat dilakukan dengan menggunakan enam kriteria, yaitu:

- a) Kualitas

Kualitas adalah tingkat pencapaian hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna. Dengan kata lain dapat menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, program, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d) Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat pencapaian seorang pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari pengawas.

f) Komitmen kerja

Komitmen kerja adalah tingkat kesungguhan pegawai dalam berkomitmen untuk kerja dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan (X1)

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan peran penting pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan. Hasibuan (2011:162). Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan spesifik

Sedangkan Menurut Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh pada produktivitas karyawan. Kepemimpinan yang kurang baik dapat menyebabkan karyawan tidak produktif dan kurang efektif sehingga berdampak pada tidak tercapainya karier yang menjadi cita – cita karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda Karakteristik tersebut sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya.

Jadi gaya kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, tindakan memotivasi orang lain atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

2) Jenis – jenis Gaya Kepemimpinan

Ada sembilan jenis gaya kepemimpinan dalam kehidupan organisasi :

a) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis merupakan antara tugas atau sebuah tujuan yang ingin dicapai dan adanya sebuah peluang untuk berkembang dari tugas yang telah ditetapkan. Manajer seperti ini akan berusaha memberikan kompensasi dan memastikan kondisi kerja tetap kondusif dan stabil untuk semua..

c) Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

d) Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dengan gaya transformasi selalu berusaha untuk bagaimana mengubah tim nya menjadi akan lebih baik. Perubahan ini dapat berupa sebuah keterampilan tambahan dan kemampuan untuk melakukan lebih banyak pekerjaan yang lebih cepat. Pertama, tim yang dipandu menerima pesanan pertama dengan beban kerja standar dan tenggat waktu yang panjang untuk pekerjaan itu. Jika merasa bahwa tim dapat mulai mengerjakan target, seorang pemimpin tersebut mulai menetapkan waktu yang lebih cepat.

e) Kepemimpinan Birokrasi

Satu kata untuk jenis kepemimpinan tersebut, yakni aturan. Dalam menjalankan tugasnya dalam pengelolaan sekelompok orang, direktur ini akan mengacu terhadap SOP dan ketentuan yang masih berlaku. Jenis kepemimpinan ini tidak akan menyukai perubahan dan solusi sebagai menyelesaikan suatu masalah. Pendekatan para pemimpin birokrasi pada umumnya bersifat konservatif dan sangat berhati-hati dalam pengambilan sebuah keputusan.

f) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis merupakan seorang pemimpin yang dapat memperhitungkan dalam masukan-masukan dari orang-orang yang telah dipimpinya sebelum membuat keputusan. Mengekspresikan suatu pendapat yakni dengan cara bebas. Dengan masukan, para pemimpin dapat mengidentifikasi sebuah masalah dari

sudut yang berbeda, dapat mengidentifikasi masalah dan dapat menyelesaikan masalah yang real atau nyata.

g) Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya karismatik secara alami dapat menggeser periode atau tim mereka untuk mencapai sebuah tujuan mereka. Karisma seseorang pada umumnya muncul dari suatu lingkungan di mana ia tumbuh dan nilai-nilai sosial yang dianggapnya penting. Para pemimpin karismatik secara praktis dilahirkan sebagai pemimpin. Sulit untuk mengubah seorang pemimpin dari gaya yang berbeda menjadi pemimpin yang karismatik

h) Kepemimpinan Delekatif

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya dalam kepemimpinan di mana terdapat seorang pemimpin yakni memberikan wewenang terhadap tim yang tekah dipimpinnya dalam memenuhi tanggung jawab dan tugasnya. Cara memimpin yakni biasanya akan ditunjukkan oleh perusahaan pemula yang masih berkembang dan membangun budaya kerja yang sejalan dengan visi dan misi yang akan dibangun.

i) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional akan dihargai jika tim yang dipimpinnya berhasil bekerja dengan memuaskan dan sejalan dengan tujuan dan arahan tersebut. Seseorang pemimpin dapat mempunyai sebuah karakter dalam kepemimpinan biasanya mempunyai suatu visi dan

misi yang jelas. Dapat memengaruhi orang lain dalam pekerjaan, tujuan sebagai mencapai tujuan sebuah organisasi tersebut.

3) Indikator – indikator Gaya Kepemimpinan

Jika berbicara indikator, maka ada hubungannya dengan alat ukur.

Alat ukur gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam bukunya "*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*" dibagi menjadi tujuh, yaitu sebagai berikut:

a) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b) Penghargaan terhadap ide anggota

Seorang pemimpin yang memberikan penghargaan terhadap ide dari anggotanya akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang anggota akan memiliki semangat dalam menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada organisasi di mana ia bekerja.

c) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin

- d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan pari perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

- e) Memperhatikan kesejahteraan bawahannya

Pada dasarnya seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinannya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian tersebut dapat berupa berbuat baik pada bawahan, bertukar pikiran dengan bawahan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan

- f) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai

- g) Pengakuan atas status para anggota organisasi secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan anggotanya perlu mengakui dan menghormati status yang disandang anggotanya secara tepat dan profesional. Pengakuan atas status para anggota secara tepat dan profesional menyangkut sejauh mana para anggota dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

2.1.2 Beban Kerja

1) Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah sebuah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Jika seseorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang telah diberikan maka hal itu tidak menjadi suatu beban kerja. Tapi, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan juga kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.

Ranupandojo dan Husnan (2013:32) menyatakan bahwa “Aworknalisis beban kerja (*work load analysis*) adalah penentuan jumlah karyawan yang di perlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu pada waktu yang tertentu pula”. Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015), bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.

Jadi dapat disimpulkan beban kerja adalah tuntutan tugas-tugas dengan waktu yang sudah ditentukan.

2) Jenis – jenis Beban Kerja

Ada dua jenis beban kerja dalam organisasi, yaitu

a) Beban Kuantitatif

Beban kuantitatif adalah beban berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber stres pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat atau kondisi tertentu waktu akhir (dead line) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik,, namun bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka ini mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.

b) Beban Kualitatif

Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patologis.

3) Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rodahl (dalam Prihatini, 2007:25) menyatakan bahwa “Beban kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut Motivasi perjalanan seseorang dipengaruhi oleh dua faktor diantaranya:

- a) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik
 - b. Organisasi kerja seperti masa waktu kerja
 - c. Lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis

b) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal

4) Indikator – indicator Beban Kerja

Menurut Murti (2013) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Indikator-indikator beban kerja mencakup:

a) Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud Adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya karyawan yang berada diposisi devisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan

b) Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c) Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi tentunya secara langsung mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target dengan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

2.1.3 Stres Kerja (X₃)

1) Pengertian Stres Kerja

Sasono (2014:47) menyatakan stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Jika kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan) oleh sebab itu karyawan akan mudah mengalami stres kerja. Siagian (2012) menyatakan bahwa stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat

pada ketidak mampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar.

Menurut Spielberger (dalam Handoko, 2010: 63) menyebutkan bahwa “Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus secara objektif adalah berbahaya”. Stres juga bisa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Jadi dapat disimpulkan stress kerja adalah keadaan dimana seseorang menghadapi tekanan dari lingkungan sekitar atau mendapatkan tugas-tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuannya.

2) Jenis-jenis Stres Kerja

Ada lima jenis stress kerja dalam organisasi

a) Stress Baik

Stress tidak selalu dipicu oleh pengalaman buruk, terkadang pengalaman baik pun bisa mengakibatkan stress pada seseorang. Misalnya pada saat pernikahan atau upacara kelulusan. Jenis stress seperti ini berada dalam dosis yang baik untuk sistem imun manusia. Selain itu, stress baik juga membuat seseorang lebih terpacu dan menikmati proses mencapai tujuan atau impian.

b) Distress Internal

Ini merupakan jenis stress yang memberikan dampak buruk bagi orang yang mengalaminya. Distress adalah jenis stress yang

bersumber dari pengalaman buruk, ancaman, perubahan situasi yang tak terduga dan tidak nyaman. Tubuh manusia secara alami membutuhkan perasaan aman dan nyaman. Ketika timbul pengalaman buruk atau situasi yang membuat tidak nyaman, maka tubuh akan mengalami distress.

c) Distress Akut

Jenis stress ini terjadi saat seseorang mengalami peristiwa buruk yang berlalu dengan cepat. Sedangkan stres kronik terjadi saat seseorang berusaha menahan rasa stress dalam jangka waktu yang cukup lama. Kedua jenis stress ini dapat memicu timbulnya hiperstress.

d) Hipostres

Stress juga dapat terjadi ketika seseorang tidak menemukan tantangan atau kekhawatiran dalam hidupnya. Inilah yang disebut dengan hipostress. Hipostress ini terjadi berawal dari rasa bosan yang ekstrim sehingga tidak memiliki motivasi untuk melakukan apapun dalam hidupnya. Jenis stress ini sering memicu perasaan depresi dan kesia-siaan pada seseorang.

e) Eustress

Jenis stress ini berguna bagi manusia karena akan membuat tubuh kita lebih waspada. Eustress membuat pikiran dan tubuh manusia menjadi lebih siap dalam menghadapi berbagai tantangan, bahkan hal ini bisa terjadi di bawah alam sadar. Jenis stress ini membantu

seseorang dalam membuat keputusan terbaik, dan memunculkan kekuatan tak disadari

3) **Faktor Penyebab Stres Kerja**

Menurut Dwiyanti (2011: 77-79) penyebab terjadinya stres secara umum dapat dikelompokkan menjadi berikut:

- a) Tidak adanya dukungan social artinya stres akan cenderung timbul pada para karyawan karena tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka.
- b) Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.
- c) Kondisi lingkungan kerja, kondisi fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya dan sebagainya. Peristiwa atau pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian seseorang, perceraian.

4) **Indikator-indikator Stres Kerja**

Hasibuan (2016), adapun model stres kerja yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut.

- a) Beban kerja, diukur dari persepsi responden mengenai beban kerja yang dirasakan berlebihan.

- b) Sikap pemimpin, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas.
- c) Waktu kerja, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
- d) Konflik, diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pimpinan.
- e) Komunikasi, diukur dari persepsi responden mengenai komunikasi yang kurang baik antara karyawan.
- f) Otoritas kerja, diukur dari persepsi responden mengenai otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

2.1.5. Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin menentukan bagaimana kinerja dari bawahannya dalam mewujudkan tujuan bersama perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan usaha setiap individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya (Indrawijaya dalam Rivai, 2014: 267).

Seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Ketika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, ia akan dihormati dan

bawahan akan merasa nyaman untuk berbagi serta memberi masukan tanpa adanya jarak antara atasan dan bawahan yang terlihat.

Gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan pentingnya peran karyawan dalam membuat sebuah keputusan maupun memberi masukan mengenai perasional sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam gaya kepemimpinan ini, karyawan bebas menyuarakan pendapatnya untuk kemudian dijadikan sebuah pertimbangan sehingga sebuah keputusan diambil berdasarkan pertimbangan bersama dari para karyawan yang akan menjalankan operasionalnya secara langsung di lapangan, yang mengetahui situasi dan kondisi lapangan dengan baik.

2) Hubungan beban kerja terhadap kinerja karyawan

Beban kerja artinya setiap karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik.

Shas, *et al* (2011) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Adanya penerapan beban kerja membuat karyawan dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan. Dalam persepsi karyawan, beban kerja merupakan penilaian individu mengenai sejumlah tuntutan tugas atau

kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental misalnya untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan dan kekuatan fisik untuk menggiling, melintung, mengepak dan mengangkat yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Apabila individu tersebut memiliki persepsi yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan tempat bekerja. Sebaliknya jika persepsi negatif yang muncul maka beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu, memiliki dampak negatif bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja.

3) Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan.

Menurut Sari (2003) meneliti tentang pengaruh sumber-sumber stress kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa individual stress berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sari (dikutip dari Nita Wahyu Wulandari, 2008) meneliti tentang pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif signifikan antara stres kerja dengan kinerja karyawan. Kemudian menurut Azazah Indriyani, SE (2009) meneliti tentang pengaruh konflik peran ganda dan stres kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan

variabel stres kerja sebagai mediating variabel terhadap variabel kinerja. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian ini:

- 1) Ni Komang Rini Triyanti (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Jimbaran. Menemukan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan hasil t_{hitung} sebesar $5,260 > t_{tabel}$ sebesar $1,71387$ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
- 2) Yuyun Fitri Astuti (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo) menemukan hasil penelitiannya bahwa gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan demikian juga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien kepemimpinan transformasional sebesar $0,485$ dan koefisien motivasi kerja sebesar $0,627$

3) Putra (2015), Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin baik contoh teladan, dorongan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan, dan menyediakan sarana dan prasarana akan meningkatkan kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, Demikian juga disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti semakin tinggi rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

4) Kalsum (2018), Mahasiswi STIE Enam Enam Kendari, Indonesia, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana. Metode Analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampelnya sebanyak 30% dari 163 = 49 orang.

Hasil Penelitiannya dapat diketahui bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana, (2) hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana, (3) hasil pengujian model regresi secara parsial diketahui bahwa secara parsial semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota pada Satuan Hubdam VII/Wirabuana.

- 5) Khaliq (2015) mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau, Pekanbaru, dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Dengan metode yang digunakan Analisis Regresi Linear Berganda, dengan jumlah sampel sebanyak 63 orang responden.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya

apabila disiplin pegawai meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan adanya suatu sikap atau perilaku dalam berkerja yaitu taat dan tertib serta konsisten dalam melaksanakan tugas juga memahami peraturan dan norma dengan baik, sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi dari perilaku yang positif dan mau bertanggung jawab serta konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai dimana hasil penelitian pada hipotesis keempat membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- 6) Iskandar dan Sembada, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh: Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif pada Pegawai bank BJB Cabang Padalarang
- 7) Tjiabrata, Lumanaw, dan Dotulong, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan PT Sabar Garuda Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap

kinerja karyawan berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PT. Sabar Ganda Manado

- 8) Artadi, (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Merapi Agung Lestari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan Beban Kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif pada Pt. Merapi Agung Lestari
- 9) Riani, dan Putra, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap kinerja karyawan Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 10) Paramita Dewi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh stress dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan