

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance*, *actual performance*, atau *level performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang merupakan karakteristik individu, seperti bakat dan kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2014) juga menyebutkan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau organisasi.

Benardi dan Russel (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yaaanng produktif oleh fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wirawan (2012), kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan internal perusahaan, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan.

1. Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memerlukan dukungan organisasi ditempat mereka bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan teknologi akan meningkatkan produktifitas karyawan 14-30 kali lipat. Faktor internal perusahaan lainnya adalah strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan,serta sistem manajemen. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi

dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia Tahun 1997, meningkatnya inflasi, menurunnya nilai nominal upah dan gaji karyawan.

3. Faktor internal karyawan, faktor yang berasal dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika mereka berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya, bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh misalnya, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Maka dapat diasumsikan bahwa makin tinggi pegawai, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor internal pegawai, maka semakin rendah pula kinerjanya.

c. Pengukuran kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Robbins (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*) Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*) Kualitas pekerjaan yang berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, keterampilan,

dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*independence*) Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengembangkan tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan dari orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh karyawan.
4. Inisiatif (*initiative*) Inisiatif berkenaan dengan keseimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*adaptability*) Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*cooperation*) Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

d. Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (2012) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan diterapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan karyawan dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan

penilai tentang seberapa baik kinerja karyawan. Rivai dan Sagala (2014) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Sikula (2012) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang atau benda.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalam Nur Afandi (2013) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi adalah :

1. Peningkatan kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Keputusan penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan

3. Kebutuhan pengembangan karyawan dan pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal

4. Perencanaan dan pengembangan

Hasil penilaian kinerja memacu untuk membentuk jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai

5. Prosedur perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku didalam organisasi atau perusahaan

6. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidak akuratan informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama dibidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

7. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

8. Tantangan eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti, keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lainnya mempengaruhi karyawan dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya.

9. Umpan balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan karyawan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Menurut Oemar (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau anggota organisasi. Keberadaan orang lain tersebut yang menyebabkan kedudukan seorang pemimpin.
2. Kepemimpinan tampak pada perbedaan kekuasaan antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai kekuasaan memberikan petunjuk kepada anggota kelompok organisasi.

3. Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi anggotanya, pemimpi tidak hanya memberikan bentuk kegiatan, tetapi juga mengarahkan bawahannya agar memahami perintah kepada mereka untuk dilaksanakan sebagai mestinya.

Seorang pemimpin juga harus memperhatikan faktor untuk memahami sebagai seorang pemimpin, ada tiga faktor yaitu :

1. Kedudukan orang-orang yang melakukan interaksi dengan diri sang pemimpin
2. Sifat hubungan antara orang-orang yang terlibat dalam kelompok atau organisasi yang dipimpin
3. Banyak kedudukan sang pemimpin, apakah berkedudukan tunggal atau berkedudukan ganda

★ Menurut Oemar (2017) menjelaskan bahwa peran seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dari kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin bahwa tindakan yang dilakukan adalah kepentingan semua anggota organisasi atau perusahaan. Karena itu seorang pemimpin bertugas :

1. Sebagai fasilitator yaitu seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk

meningkatkan organisasi, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemrakarsa saja, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan kepada anggotanya yakni :

- a. Menunjukkan cara-cara memperoleh bantuan dari pihak yang terkait dengan program-program yang sedang atau akan dilaksanakan
 - b. Mengorganisasikan kegiatan para anggotanya untuk memudahkan organisasinya mencapai tujuan
 - c. Membuat keputusan yang mengacu kepada penyusunan skala prioritas tugas-tugas yang hendak dikerjakan oleh organisasi dan para anggotanya.
2. Peran sebagai pemecah masalah, seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat, dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi, dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Seorang pemimpin harus mampu menentukan saat dan pemberian bantuan kepada anggotanya atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang terjadi.
 3. Peran sebagai penghubung sumber, seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara

pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlukan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi.

4. Peran sebagai komunikator, seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain yang selanjutnya menyampaikan kepada orang lainnya secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

b. Syarat Kepemimpinan

1. karakteristik manajer

Menurut Oemar (2017) Manajer adalah seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Peran dan fungsi sangat penting dalam menerapkan norma-norma dan harapan serta cita-cita organisasi yang dipimpinya. Tugas sebagai seorang pemimpin pada gilirannya mempersyaratkan karakteristik tertentu yang harus dipenuhi yaitu :

- a. Memiliki kondisi badan yang sehat
- b. Memiliki pengetahuan dan pandangan yang luas
- c. Memiliki keyakinan, bahwa organisasi yang dipimpinya akan berhasil mencapai tujuannya
- d. Memiliki pemahaman yang jelas tentang hakikat dan keunikan tujuan organisasi

- e. Memiliki daya kerja dan antusias yang besar atas pekerjaannya
 - f. Memiliki kemampuan mengambil keputusan secara tepat dan cepat
 - g. Memiliki sikap yang objektif dan rasional
 - h. Memiliki sikap dan tindakan yang adil dalam memperlakukan bawahannya
 - i. Menguasai prinsip-prinsip hubungan antar manusiawi
 - j. Menguasai teknik-teknik berkomunikasi
 - k. Memiliki kemampuan bertindak sebagai penasihat atau pembimbing bagi bawahan dan rekan kerjanya
 - l. Memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap semua aspek kegiatan organisasi
2. Tingkah laku kepemimpinan

Tingkah laku kepemimpinan sesungguhnya dapat dipelajari asalkan manajer bersangkutan untuk belajar. Dalam psikologi sosial sering dijumpai pendapat bahwa kemampuan kepemimpinan adalah seperangkat keterampilan tingkah laku yang dapat dipelajari oleh tiap orang. David Jhonson pernah mengungkapkan dalam Oemar (2017) bahwa kepemimpinan yang efektif ditandai oleh :

- a. Tingkah laku yang luwes
- b. Kemampuan untuk mengetahui jenis tingkah laku yang dipersiapkan pada waktu tertentu yang meningkatkan efisiensi kelompok
- c. Kemampuan bertingkah laku sesuai dengan ketentuan kelompoknya.

Pemimpin yang efektif perlu mempelajari kebutuhan kelompok dalam situasi tertentu dan bersikap luwes, bertingkah laku sesuai dengan tuntutan dan kondisi yang ada, disamping perlunya kerja sama dengan anggota kelompok dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang penting.

3. Kepemimpinan dalam pembuatan keputusan

Pembuatan keputusan terdiri dari dua alternatif, yakni alternatif pembuatan keputusan masalah-masalah pribadi, dan alternatif pembuatan keputusan masalah-masalah kelompok. Alternatif pertama dilakukan dengan cara membuat keputusan berdasarkan informasi yang dimiliki sendiri, atau berdasarkan informasi dari bawahan, atau menyebarkan masalah kepada bawahan untuk memperoleh gagasan dan saran, atau menyebarkan masalah kepada seorang bawahan, lalu bersama-sama menganalisis dan membuat keputusan, atau mendelegasikan masalah kepada seorang bawahan sambil melengkapinya dengan informasi yang serasi dan memberi tanggung jawab untuk memecahkan masalah.

Alternatif kedua yakni masalah pokok diselesaikan dengan cara memecahkan masalah sendiri, atau memperoleh informasi dari bawahan dan pemimpin yang memecahkannya, atau membagi gagasan dan saran, atau membagi masalah melalui pertemuan kelompok untuk memperoleh

gagasan dan saran, atau membagi masalah kepada satu kelompok dan bersama pemimpin mencapai kesepakatan dalam memecahkan masalah dan pembuatan keputusan.

c. Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut Robbins (2012), dan ada salah satu yang tepat dengan gaya kepemimpinan di RSI Banjarnegara yaitu Kepemimpinan Transformasional. Karena gaya kepemimpinan di RSI Banjarnegara ini memiliki hal yang sama dengan gaya kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan rumah sakit dan juga mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para perawat. Karena di rumah sakit seorang perawat harus menjamin kesehatan seseorang atau pasien.

★ Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi,

menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Sebelum mendefinisikan pengertian budaya organisasi, perlu diketahui terlebih dahulu apa pengertian budaya dan apa pengertian organisasi. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, budaya berarti pikiran, akal budi, dan adat istiadat, budaya juga berarti sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah. Dalam sumber lain, budaya berarti apa yang dilakukan dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Budaya juga merupakan gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Dalam buku *Handbook of Human Resource Management Practice* oleh Michael Armstrong (2014), menjelaskan bahwa budaya organisasi, atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Sedangkan menurut Robbins dan Colter (2014) budaya organisasi merupakan sehimunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang didalam bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota

yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berfikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Schein (2009) dalam Zaenal Abidin (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi dan integritas internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk dianjurkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berfikir. Dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Jadi budaya organisasi adalah sesuatu persepsi yang meliputi nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap, dan norma-norma yang dianut bersama baik dari adaptasi internal maupun eksternal.

b. Fungsi budaya organisasi

Menurut Robbins (2014) menjelaskan beberapa fungsi budaya organisasi dalam bukunya dimana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi, antara lain :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi yang lain.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

c. Pembentukan budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Menurut Deal dan Kennedy (2012) dalam bukunya *Corporate Culture : The Roller and Ritual of Corporate* , membagi lima unsur, antara lain :

1. Lingkungan usaha kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang erpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Maka dari itu organisasi harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya, dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap perusahaan untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.
3. Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan tersebut bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan ini bisa menimbulkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.
4. Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang harus dikorbankan.
5. Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya

menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi
memberikan interpretasi terhadap informasi.

4. Stress Kerja

a. Definisi Stress Kerja

Stress merupakan suatu kondisi keadaan seorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seorang maupun lingkungan di luar diri seseorang. Menurut Richard (2010) “Stres merupakan proses yang membuat seseorang menilai peristiwa atau keadaan sebagai sesuatu yang dapat mengancam dan membahayakan pada dirinya”. Sedangkan stress kerja menurut Handoko (2011) “Adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan”.

Pendapat lain diutarakan Mangkunegara (2013) mendefinisikan, “Stress kerja sebagai rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya”. Dari berbagai definisi tentang stress kerja diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa stress kerja adalah suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan dalam menghadapi suatu pekerjaannya.

b. Faktor penyebab stress kerja

Terdapat tiga kategori potensi pemicu stress (*stressor*) menurut Robbins (2014), yaitu :

a. Faktor lingkungan

Selain mempengaruhi desain struktur sebuah organisasi, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stress para karyawan dalam organisasi.

b. Faktor organisasi

Tidak sedikit faktor didalam organisasi yang dapat menyebabkan stress. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang mepet, beban kerja yang berlebihan, atasan yang selalu menuntut dan tidak peka, dan rekan kerja yang tidak menyenangkan adalah beberapa diantaranya.

c. Faktor pribadi

Seseorang biasanya bekerja sekitar 40 sampai 50 jam seminggu. Tetapi, pengalaman dan masalah yang dihadapi orang dalam waktu 120 jam lebih diluar jam kerja setiap minggunya dapat terbawa ke dunia kerja. Karena itu, kategori terakhir meliputi faktor-faktor dalam kehidupan pribadi karyawan. Faktor-faktor ini terutama adlah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi, serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang.

c. Dampak stress kerja

Menurut Sopiah (2011) dampak atau akibat dari stress bisa dilihat pada tiga aspek, yaitu :

a. Fisik

Akibat stress pada fisik mudah dikenali. Ada sejumlah penyakit yang disinyalir karena orang tersebut mengalami stress yang cukup tinggi dan berkepanjangan, diantaranya adalah penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi dan sakit kepala.

b. Psikis

Dampak stress pada aspek psikis dapat dikenali, diantaranya adalah ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, kemurungan, dan kurang bersemangat.

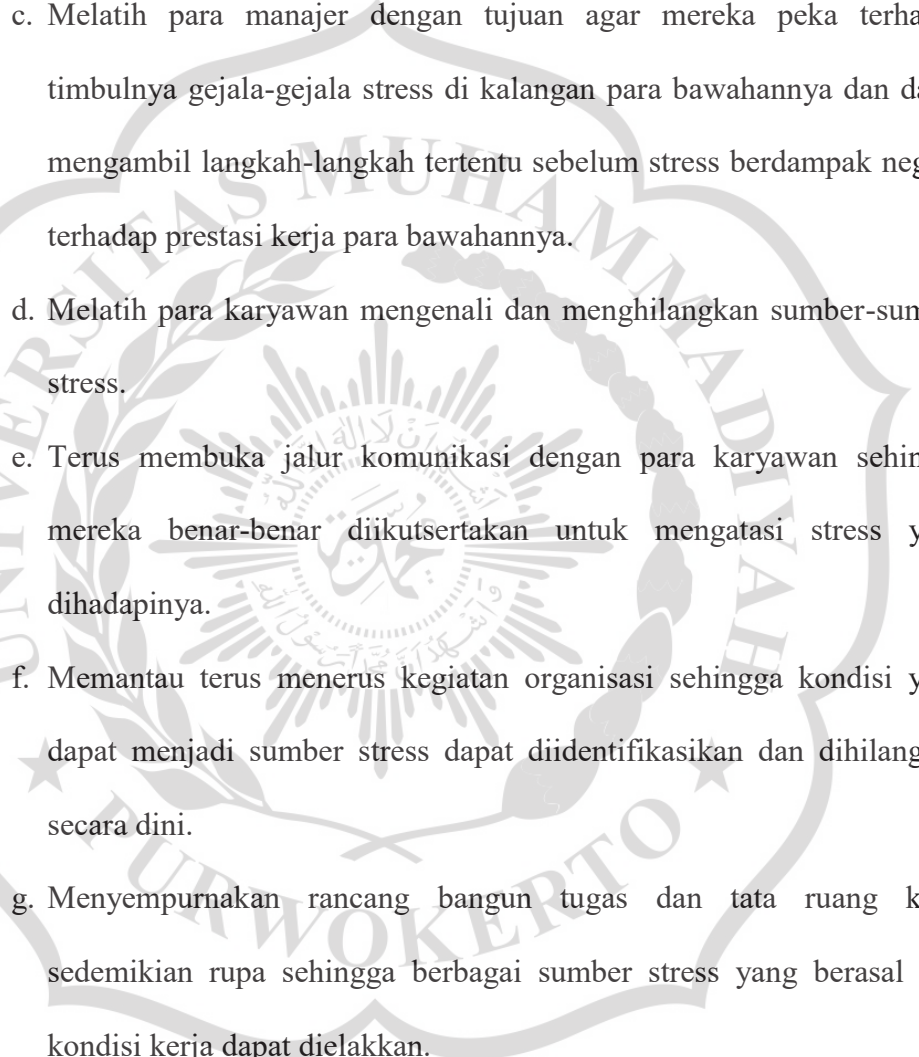
c. Perilaku

Akibat stress dikenali dari perilaku, yaitu kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam mengambil keputusan, tingkat absensi yang tinggi, dan agresi ditempat kerja.

d. Langkah-langkah menghadapi stress

Robins (2014) berpendapat bahwa langkah-langkah yang diambil untuk membantu para karyawan menghadapi stress yang dihadapinya adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan kebijaksanaan manajemen dalam membantu para karyawan menghadapi berbagai stress.

- 
- b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan dan dalam bentuk apa jika mereka menghadapi stress.
- c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala-gejala stress di kalangan para bawahannya dan dapat mengambil langkah-langkah tertentu sebelum stress berdampak negatif terhadap prestasi kerja para bawahannya.
- d. Melatih para karyawan mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stress.
- e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stress yang dihadapinya.
- f. Memantau terus menerus kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stress dapat diidentifikasi dan dihilangkan secara dini.
- g. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stress yang berasal dari kondisi kerja dapat dielakkan.
- h. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan apabila mereka sempat menghadapi stress.

e. Strategi manajemen stress kerja

Manajemen stress lebih dari pada sekedar mengatasinya, yakni belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Secara umum strategi manajemen stress kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi pendekatan individual dan pendekatan organisasional (Robbins, 2015) :

a. Strategi penanganan individu

Seorang karyawan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk menurunkan level stress. Strategi individu yang telah terbukti efektif meliputi teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan dukungan social yang diperluas.

b. Strategi penanganan organisasi

Beberapa faktor organisasional yang menyebabkan stress terutama tuntutan tugas dan peranan dikendalikan oleh manajemen dan dengan demikian dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi untuk mempertimbangkan meliputi seleksi karyawan yang ditingkatkan dan penempatan kerja, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis, merancang kembali pekerjaan, meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan komunikasi organisasi, cuti panjang karyawan, dan program kesehatan korporat.

B. Penelitian terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan

sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu :

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

NO	Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Fenny Ravionita (2017)	pengaruh budaya organisasi dan stress kerja terhadap kinerja karyawan di pt. Astra internasional tbk. Auto2000 waru Surabaya pada bagian parts accessories (depo)	Variabel <i>independent</i> : 1. Budaya organisasi (X1) 2. Stress kerja (X2) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Pegawai (Y)	Budaya organisasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengujian parsial, stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2.	Tri Eva Juniangsih Ritonga dan Usman Tarigan (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sub.Dolog Wil.Iv Padangsidimpuan (Studi Pada Kantor Sub.Dolog Wil.Iv Padangsidimpuan)	Variabel <i>independent</i> : 1. Kepemimpinan (X1) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Pegawai (Y)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Sub.Dolog Wil.Iv Padangsidimpuan
3.	Endang	pengaruh	Variabel	Kepemimpinan

	Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, dan Moh. Mukeri Warso (2016)	kepemimpinan ,pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset daerah kota Semarang	<i>independent:</i> 1.Kepemimpinan (X1) 2.Pengembangan sumber daya manusia (X2) 3.Kepuasan kerja (X3) Variabel <i>dependent:</i> Kinerja pegawai (Y)	secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance Di Manado	Variabel <i>independent:</i> 1. Kepemimpinan (X1) 2. Motivasi kerja (X2) Variabel <i>dependent:</i> Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pt Amanah Finance Manado
5.	Syamsudin (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt	Variabel <i>independent:</i> 1. Kepemimpinan (X1) 2. Kompensasi (X2)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Lima Sempurna Cikande Serang

		Lima Sempurna Cikande – Serang	Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Karyawan (Y)	
6.	Siswanto Wijaya Putra (2015)	pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industrial kecil tanggulangin sidoarjo	Variabel <i>independent</i> : 1. Komitmen organisasi (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Gaya kepemimpinan (X3) 4. Lingkungan kerja (X4) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Karyawan (Y)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7.	Ika Widiastuti (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Bandung	Variabel <i>independent</i> : 1. Kepemimpinan (X1) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kota Bandung

			Pegawai (Y)	
8.	Sayid Hasan (2017)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bank bjb cabang banjarmasin	Variabel <i>independent</i> : 1. Budaya organisasi (X1) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Pegawai (Y)	Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
9.	Hairy Anshari, H.Masjaya, H.Jamal Amin (2014)	Pengaruh komonukasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian social secretariat daerah kabupaten kutai timur	Variabel <i>independent</i> : 1. Komunikasi organisasi (X1) 2. Budaya organisasi (X2) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja Pegawai (Y)	Budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan sangat besar terhadap kinerja pegawai
10.	Nova Widyastuti, Edi Rahardja (2018)	Analisis pengaruh stress kerja, kompensasi, dan employee engagement terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai	Variabel <i>independent</i> : 1. Stress kerja (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Employee engangemen t (X3)	Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

		PDAM tirta moedal kota semarang)	Variabel <i>dependent</i> : Kinerja pegawai (Y)	
11.	Danang Afif Laksmana, S.L.H.V. Joyce Lapian, Ferdinand Tumewu (2015)	<i>The effect of compensation, leadership, work environment and training on employee performance of bank syariah mandiri manado</i>	Variabel <i>independent</i> : 1. Kompensasi (X1) 2. Kepemimpinan (X2) 3. Lingkungan kerja (X3) 4. Pelatihan (X4) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja karyawan (Y)	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12.	Wendy Lor, Zubain Hasan (2017)	<i>The influence of leadership on employee performance among jewellery artisans in Malaysia</i>	Variabel <i>independent</i> : 1. Kepemimpinan (X1) Variabel <i>dependent</i> : Kinerja karyawan (Y)	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan peneliti terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, dapat dikatakan bahwa adanya keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen. Keterkaitan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Menurut Handoko (2013) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang – orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Melihat dari penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan di atas dapat di simpulkan bahwa teori kepemimpinan merupakan teknik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien. Maka pimpinan harus bisa membagi tugas yang secara adil kepada setiap bawahannya, sehingga bawahannya merasa tidak terlalu berat atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Keterkaitan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh. Ritonga dan Tarigan (2015), Sukarjati, Minarsih, dan Warso (2016), Inaray, Nelwan, Lengkong (2016),

Syamsudin (2016), Ika Widiastuti (2017) didapatkan hasil bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Menurut S.P Robbins (2014) bahwa budaya organisasi adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Ada dua Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi, yaitu Kebersamaan dan Intensitas. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh Anshari, Masjaya, dan Amin (2014), Putra (2015), Fenny Ravionita (2017), Hasan (2017) didapatkan hasil bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Keterkaitan antara stress kerja dengan kinerja karyawan

Sunyoto dan Burhanudin (2015) stres adalah keadaan dimana seseorang dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan harapan orang tersebut dan hasilnya dipandang tidak pasti

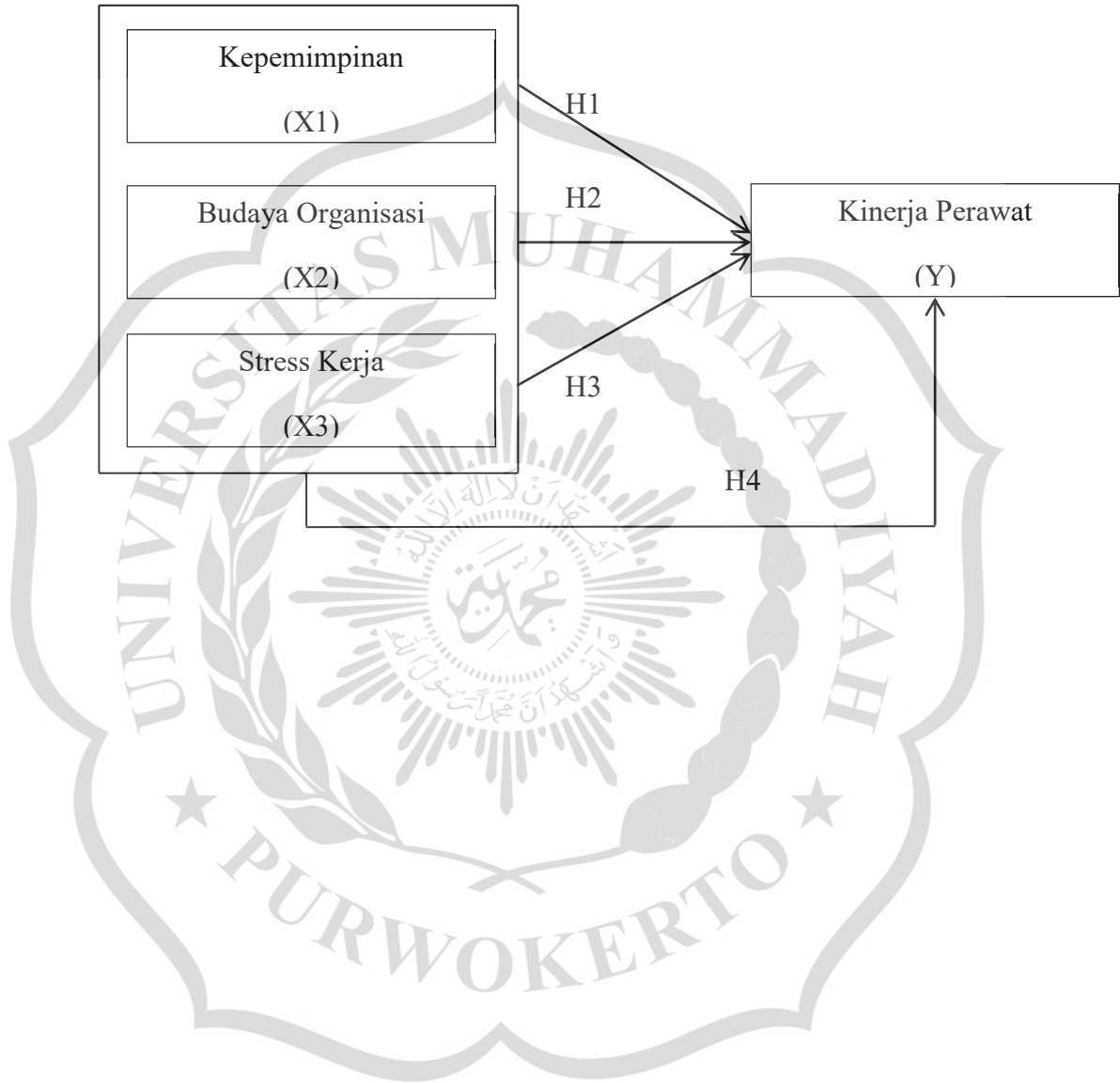
dan penting. Persamaan stress kerja menurut para ahli menunjukkan stress kerja sebagai suatu kondisi yang dirasakan manusia dan mempengaruhi kondisi seorang dalam melakukan pekerjaan. jadi stress kerja dapat di definisikan suatu kondisi atau reaksi terhadap situasi yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja dimana kondisi tersebut akan membuat seseorang merasa tertekan.

Keterkaitan antara stress kerja dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian Fenny Ravionita (2017), Widyastuti, Rahardja (2018) didapatkan hasil bahwa stress kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Keterkaitan variabel independen dengan variabel dependen dapat dijadikan sebuah kerangka pemikiran untuk penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini adalah berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Dari uraian diatas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono (2011). Hipotesis yang di ajukan sebagai berikut:

- H1 :** Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H2 :** Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H3 :** Stress Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H4 :** Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Stress Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja