

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Di dalam suatu perusahaan pasti di hadapkan oleh suatu masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang di inginkan oleh suatu perusahaan, sehingga setiap perusahaan atau organisasi harus bisa mengatur perusahaan agar bisa mencapai tujuan yang di harapkan. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan di lakukan melalui proses dan di aturnya berdasarkan fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian).

Menurut **Hasibuan, (2012:90)** manajemen adalah :

“ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut **Terry (dalam Hasibuan 2012:100)** menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang di lakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah di tentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”

Dari definisi di atas, dapat di tarik kesimpulan, bahwa manajemen adalah suatu proses yang di dalamnya terdapat tindakan-tindakan atau aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

2.1.2 Bidang-bidang Manajemen

Unsur-unsur manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari man, money, method, materials, machines dan market (6M) telah berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Bidang-bidang manajemen dikenal atas :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (*Unsure Man*)
- 2) Manajemen Keuangan (*Unsure Money*)
- 3) Manajemen Operasional (*Unsur Materials and Machine*)
- 4) Manajemen Pemasaran (*Unsure Market*)
- 5) Manajemen strategik (*Unsure Methods*)

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset dari perusahaan yang mempunyai arti yang sangat penting. Sumber daya manusia menjadi sumber penentu dari perencanaan tujuan suatu perusahaan karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya bantuan atau campur tangan dari sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya walaupun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksananya adalah manusia maka otomatisasi itu akan menjadi sia-sia.

Oleh karena itu peranan sumber daya manusia sangat besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi akan memberikan keunggulan dalam persaingan antar organisasi. Maka setiap organisasi membuat sasaran, dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen sumber daya manusia, berikut ini pemahaman tentang pengertian Manajemen Sumber Daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut **Mangkunegara (2011:210)** mengatakan bahwa :

“Manajemen Personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.”

Sedangkan menurut **Handoko (2012:145)** menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.”

Hasibuan (2012:137) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2012:140)** :

1. Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawain yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Dengan program kepegawain yang baik, akan sangat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan seluruh karyawan dan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dalam organisasi yang baik dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan dengan pimpinan untuk menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, akan di adakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operational yang meliputi :

a) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan adalah peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang di berikan harus sesuai dengan kebutuhan sekarang dan masa depan.

c) Kompensasi

kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil berarti sesuai dengan prestasi kerjanya dan layak adalah dapat memenuhi kebutuhan primer karyawan.

d) Pengintegrasian

pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang baik, serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan mendapat laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting sekaligus sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

2.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja lebih baik lagi di suatu perusahaan. Kepemimpinan di dalam suatu organisasi memegang peranan penting di dalam manajemen, oleh karena itu kepemimpinan di butuhkan oleh setiap karyawan karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri setiap karyawan. Dari sini lah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

2.3.1 Pengertian kepemimpinan

Istilah kepemimpinan banyak di kemukakan oleh para ahli, banyak para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda tentang kepemimpinan, tetapi pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama. Untuk lebih jelasnya berikut ini pengertian-pengertian yang di kemukakan oleh para ahli mengenai kepemimpinan, diantaranya :

Menurut **Nawawi (2011:140)** mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain, agar melakukan kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan di capai seorang pemimpin.”

Sedangkan menurut **Hasibuan (2012:120)** mengatakan bahwa:

“kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”

Kemudian menurut **Veithzal Rivai (2011:90)** mengatakan bahwa:

“kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi para individu-individu di dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki karakteristik dan pribadi yang baik agar bisa memberikan contoh dan panutan yang baik bagi para karyawan dan bisa mewujudkan perusahaan atau organisasi yang di pimpinnya berkembang maju.

2.3.2 Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin

Tanggung jawab pemimpin menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat **Miljus, (2013:230)**, menyatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam arti kuantitas, kualitas, keamanan, dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan tentang apa yang di harapkan dari mereka.

3. Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang di harapkan dari mereka.
4. Memberikan suatu imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila di perlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian pada karyawan.

Wewenang seorang pemimpin dapat di peroleh dari dua sumber yaitu dari atas atau penetapan dari atas (*Top down authority*) dan dapat pula berasal dari pilihan anggota yang akan menjadi bawahan (*Bottom up authority*). Pada *top down authority* kewenangan memimpin atau memerintah di berikan oleh atasnya (Kekuasaan puncak di bawah, sehingga bawahan akan menghargai respek pribadi untuk menghargai orang yang telah mereka pilih menjadi pemimpin yang berkewenangan.

2.3.3 Ciri-ciri pemimpin

Menurut **davis** yang dikutip oleh **Reksohadiprodjo** dan **Handoko (2012:149)**, ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Kecerdasan
Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, lebih memberikan hal positif bagi perusahaan.
2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan.

Berdasarkan ciri-ciri kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan, sifat, sikap, dan kedewasaan yang lebih tinggi dari pada bawahannya. Dan juga harus mempunyai tingkat motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

2.3.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara pemimpin menggunakan kekuasaannya menurut **Nawawi (2011:130)** gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang di pilih dan di pergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan prilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Sehingga terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (Centralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor paling penting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Kepemimpinan *laissez-faire* (*Free Rein*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing.

4) Kepemimpinan *Coaching* (*Coaching Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini bertindak sebagai penasihat kepada para anggotanya untuk membantu anggotanya bekerja lebih baik lagi dalam bekerja dan menemukan kekuatan dan kelemahan mereka yang sesungguhnya.

2.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2011:145) adalah perilaku atau cara yang di pilih dan di pergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari :

1. Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (Centralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dan adapun ciri-cirinya di bawah ini:

- a. Keputusan selalu di buat oleh pimpinan.
- b. Kebijakan selalu di buat oleh pimpinan.
- c. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawahan.
- d. Wewenang pimpinan mutlak.
- e. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman.
- f. Bawahan tidak diberi kesempatan dalam menyampaikan inisiatif, saran, pendapat, kritik, dalam bekerja.
- g. Tanggung jawab keberhasilan organisasi di pikul oleh pemimpin.

2. Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor paling penting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Dan adapun ciri-cirinya di bawah ini:

- a. Pemimpin melibatkan bawahan dalam membuat keputusan.
- b. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.
- c. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- d. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling menghargai.
- e. Bawahan di beri kebebasan dalam menyampaikan inisiatif, saran, pendapat, kritik, dalam bekerja secara bertanggung jawab.
- f. Tanggung jawab keberhasilan organisasi di pikul bersama.

3. Kepemimpinan *laissez-faire* (*Free Rein*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Dan adapun ciri-cirinya di bawah ini:

- a. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- b. Pimpinan melimpahkan wewenang kepada bawahan.
- c. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang di lakukan para bawahan.
- d. Prakarsa datang dari bawahan.
- e. Tanggung jawab organisasi di pikul secara individu.

4. Kepemimpinan *Coaching* (*Coaching Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini bertindak sebagai penasihat kepada para anggotanya untuk membantu anggotanya bekerja lebih baik lagi dalam bekerja dan menemukan kekuatan dan kelemahan mereka yang sesungguhnya. Dan adapun ciri-cirinya di bawah ini:

- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahannya.
- b. Pemimpin memberikan nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus di laksanakan.
- c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.
- d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritikan dari bawahan.
- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Pimpinan yang akan memberikan hasil yang terbaik tidak tergantung pada satu gaya kepemimpinan. Para pimpinan menggunakan hampir semua gaya dalam takaran yang berbeda tergantung pada kondisi tertentu.

2.4 Stres kerja

2.4.1 Pengertian Stres

Stres kerja merupakan suatu masalah yang sering terjadi oleh setiap individu di dalam kehidupan sehari-hari bahkan di dalam lingkungan perusahaan. Tuntutan untuk dapat bekerja lebih baik yang cepat, mengharuskan manusia untuk bekerja berlebihan guna memenuhi tuntutan pekerjaan yang di berikan oleh suatu perusahaan. Ketika manusia mendapatkan suatu tuntutan pekerjaan, manusia cenderung mengalami stres kerja. Dibawah ini terdapat pendapat-pendapat para ahli mengenai apa itu stres, yaitu :

Menurut **Robbins (2011:100)**:

“Stres adalah suatu kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala atau tuntutan yang di kaitkan dengan apa yang sangat di inginkan atau hasilnya di presepsikan sebagai tidak pasti dan penting”

Sedangkan menurut **Soewondo** yang di kutip oleh **suwatno dan priansa (2011:255)** :

“Stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerjaan sehingga mengganggu kondisi fisiologis dan perilaku”

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat di simpulkan bahwa stres adalah keadaan dimana seseorang atau individu berada di dalam keadaan tertekan baik tertekan oleh tuntutan pekerjaan atau beban hidupnya. Stres tidak dapat di atasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya yang nantinya menimbulkan hal yang negatif ketika melakukan suatu pekerjaan di dalam perusahaan atau melakukan kegiatan sehari-hari.

2.4.2 Pengertian stres kerja

Dibawah ini terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan mengenai apa itu stres kerja, yaitu:

Menurut **Fathoni (2012:130)** bahwa:

“Stres karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya.”

Sedangkan menurut **Mangkunegara (2011:28)** mengatakan bahwa:

“ Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang di alami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.”

Kemudian menurut (**Handoko,2012:40**) menyatakan bahwa:

“Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang”

Berdasarkan definisi-definisi di atas yang di kemukakan oleh beberapa ahli mengenai stres kerja, dapat di tarik kesimpulan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi pekerjaan seseorang dimana kondisi pekerjaan itu tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga menimbulkan suatu tuntutan pekerjaan.

2.4.3 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Suatu keadaan dimana seseorang mengalami stres kerja dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan sehari-hari dan lingkungan kerja. Orang yang mengalami stres kerja cenderung emosinya meningkat dan untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang di berikan oleh suatu perusahaan, orang tersebut sulit untuk mengerjakannya sampai pekerjaan itu selesai di karenakan keadaan yang tidak nyaman dalam bekerja.

Stres kerja dalam lingkungan pekerjaan dapat terjadi karena beberapa hal, baik yang berasal dari lingkungan pekerjaan maupun yang berasal dari luar lingkungan pekerja.

Menurut **Robbins (2011:280)** tingkat stres pada setiap orang akan menimbulkan dampak yang berbeda. Sehingga ada beberapa faktor penentu yang mempengaruhi tingkat stres seseorang. Faktor tersebut adalah :

1. Faktor Lingkungan Ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi yang sangat berpengaruh pada eksistensi karyawan dalam bekerja. Tingkat ekonomi yang tidak menentu dapat menimbulkan perampingan pegawai dan PHK, sedangkan ketidakpastian politik menimbulkan keadaan yang tidak stabil bagi Negara, dan inovasi teknologi akan membuat keterampilan dan pengalaman seseorang dalam waktu yang pendek sehingga menimbulkan stres. Dengan kedua faktor lingkungan tersebut karyawan akan dengan mudah mengalami stres.

2. Faktor Organisasional beberapa hal yang dapat dikategorikan sebagai penyebab stress yaitu : Tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi.
3. Faktor Individual berbagai hal di luar pekerjaannya yang mengganggu terutama adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian.

Menurut **Dwiyanti (2011:35)** terdapat dua faktor penyebab atau dua sumber munculnya stres atau stres kerja yaitu :

1. Faktor lingkungan kerja Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan.
2. Faktor personal sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres.

Menurut **T. Hani Handoko (2012:45)** mengemukakan penyebab-penyebab stres kerja dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu on-the-job dan off-the-job. Penyebab stres yang masuk ke dalam kategori on-the-job adalah :

1. Beban kerja berlebih.
2. Tekanan atau desakan waktu.
3. Kualitas supervisi yang jelek.
4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab.

Sedangkan yang termasuk dalam off-the-job adalah:

1. Kekhawatiran finansial.
2. Masalah yang bersangkutan dengan anak.
3. Masalah yang bersangkutan dengan perkawinan.

2.4.4 Indikator stres kerja

Indikator stres berat jika tidak di kelola dengan baik dapat mengakibatkan depresi, tidak bisa tidur, tidak harmonis dalam berteman, merosotnya efesiensi dan produktifitas, penyakit ringan dan sebagainya.

Situasi di dalam keadaan stres kerja menghasilkan berbagai reaksi emosional mulai dari kegembiraan, kemarahan, kecemasan, dan kekecewaan. Jika keadaan stres kerja terus terjadi, emosi seseorang mungkin akan berpindah pindah diantara emosi-emosi tersebut tergantung pada kemampuan untuk menyelesaikannya.

Menurut **Robbins (2011:55)** mengemukakan tiga kategori kemunculan stres kerja, yaitu :

1. Gejala fisiologis:

- Meningkatnya laju detak jantung dan pernapasan
- Meningkatnya tekanan darah
- Menimbulkan sakit kepala
- Menyebabkan serangan jantung

2. Gejala psikologis:

- Ketegangan
- Kecemasan
- Mudah marah
- Kebosanan
- Suka menunda-nunda pekerjaan

3. Gejala perilaku:

- Berkurangnya produktifitas
- Absensi
- Tingkat keluarnya karyawan
- Kebiasaan makan
- Meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol

- Bicara cepat
- Gelisah dan gangguan tidur

2.4.5 Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Keadaan stres kerja berpengaruh terhadap keadaan perusahaan atau organisasi dan juga terhadap karyawan, tetapi stres kerja ini tidak hanya menimbulkan hal yang negatif saja ada pula hal positif yang bisa di dapat dari stres kerja seperti meningkatkan motivasi, terangsang untuk bekerja lebih giat lagi, atau mendapat inspirasi untuk menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Tetapi dalam hal negatif dari stres kerja banyak diantaranya merusak dan berbahaya. Stres pada individu dapat berdampak pada psikologis, tingkah laku, kognitif dan fisiologis, dampak-dampak tersebut dapat di lihat sebagai berikut :

Dampak Psikologis :

1. Emosi, menangis, marah
2. Menarik diri
3. Bermusuhan, agresif
4. Cemas, curiga, merasa tidak berguna
5. Menyalahkan lingkungan

Dampak Tingkah laku :

1. Selalu terburu-buru
2. Pelupa
3. Alkoholik perokok berat
4. Tidak bersemangat, malas
5. Makan berlebihan/ kurang

Dampak Kognitif :

1. Sulit mengambil keputusan
2. Sulit berkonsentrasi
3. Kurang kreatif
4. Peka terhadap konflik

Dampak Fisiologis :

1. Kadar gula meningkat
2. Keringat berlebihan
3. Tekanan darah meningkat
4. Denyut jantung meningkat
5. Sakit kepala
6. Tidak nafsu makan
7. Rambut rontok

Keempat dampak tersebut tidak mencakup seluruhnya, juga tetapi tidak terbatas ada dampak-dampak dimana ada kesepakatan universal dan untuk hal itu ada bukti ilmiah yang jelas. Kesemuanya hanya mewakili beberapa dampak potensial yang sering dikaitkan dengan stres. Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stres selalu menyebabkan dampak seperti yang disebutkan diatas.

2.4.6 Dampak Stres Kerja Pada Perusahaan

Stres merupakan suatu *respons* yang di alami oleh seseorang terhadap situasi yang di rasakan mengganggu dan mengancam kesehatan dari seseorang. Stres kerja terjadi salah satunya karena faktor dari kehidupan yang modern. Dengan kehidupan yang modern orang-orang di hadapkan dengan suatu pekerjaan yang lebih berat dan dengan jumlah yang banyak, lalu beban informasi yang terlalu berat yang dikarenakan mengikuti perkembangan zaman. Kejadian-kejadian tersebut menimbulkan *distress*, yakni derajat penyimpangan fisik, psikis dan perilaku dari fungsi yang sehat.

Randall Schuller (dalam Rini, 2012 : 4) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut penelitian, stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan.

Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja terhadap perusahaan atau organisasi dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
2. Mengganggu kenormalan aktifitas kerja.
3. Menurunkan tingkat produktifitas.
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan kerugian *financial* yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

2.4.7 Strategi Manajemen Stres Kerja

Timbulnya Stres kerja yang di rasakan oleh para karyawan dapat dicegah dan juga dapat di hadapi stres kerja tersebut tanpa memperoleh dampak negatif dari stres kerja itu sendiri. Manajemen stres lebih dari pada sekedar mengatasi dan mencegah terjadinya stres kerja, yakni dengan cara belajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja yang di akibatkan oleh persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk mencegah terjadinya stres kerja, justru akan menambah masalah lebih jauh. Secara umum strategi manajemen stres kerja dapat dikelompokkan menjadi strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial (**Munandar, 2011:10**) :

1. Strategi Penanganan Individual. Yaitu strategi yang dikembangkan secara pribadi atau individual. Strategi individual ini bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :
 - a. Melakukan perubahan reaksi perilaku atau perubahan reaksi kognitif. Artinya, jika seorang karyawan merasa dirinya ada kenaikan ketegangan, para karyawan tersebut seharusnya (*time out*) terlebih dahulu. Cara *time out* ini bisa macam-macam, seperti istirahat sejenak namun masih dalam ruangan kerja, keluar ke ruang istirahat (jika menyediakan), pergi sebentar ke kamar kecil untuk membasuh muka air dingin atau berwudhu bagi orang Islam, dan sebagainya.
 - b. Melakukan relaksasi dan meditasi. Kegiatan relaksasi dan meditasi ini bisa dilakukan di rumah pada malam hari atau hari-hari libur kerja. Dengan melakukan relaksasi, karyawan dapat membangkitkan perasaan rileks dan nyaman. Dengan demikian karyawan yang melakukan relaksasi diharapkan dapat mentransfer kemampuan dalam membangkitkan perasaan rileks ke dalam perusahaan di mana mereka mengalami situasi stres. Beberapa cara meditasi yang biasa dilakukan adalah dengan menutup atau memejamkan mata, menghilangkan pikiran yang mengganggu, kemudian perlahan-lahan mengucapkan doa.
 - c. Melakukan diet dan fitness. Beberapa cara yang bisa ditempuh adalah mengurangi masukan atau konsumsi makanan mengandung lemak, memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti buah-buahan dan sayur-sayuran, dan banyak melakukan olahraga, seperti lari secara rutin, tennis, bulutangkis, dan sebagainya.

2. Strategi Penanganan Organisasional. Strategi ini didesain oleh manajemen untuk menghilangkan atau mengontrol tekanan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres kerja untuk pekerja individual. Manajemen stres melalui organisasi dapat dilakukan dengan:
 - a. Menciptakan iklim organisasional yang mendukung. Banyak organisasi besar saat ini cenderung memformulasi struktur birokratik yang tinggi dengan menyertakan infleksibel, iklim personal. Ini dapat membawa pada stres kerja yang sungguh-sungguh. Sebuah strategi pengaturan mungkin membuat struktur lebih terdesentralisasi dan organik dengan pembuatan keputusan partisipatif dan aliran komunikasi ke atas. Perubahan struktur dan proses struktural mungkin menciptakan iklim yang lebih mendukung bagi pekerja, memberikan mereka lebih banyak kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan mungkin mencegah atau mengurangi stres kerja mereka.
 - b. Memperkaya desain tugas-tugas dengan memperkaya kerja baik dengan meningkatkan faktor isi pekerjaan (seperti tanggungjawab, pengakuan, dan kesempatan untuk pencapaian, peningkatan, dan pertumbuhan) atau dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan pusat seperti variasi skill, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan timbal balik mungkin membawa pada pernyataan motivasional atau pengalaman berani, tanggung jawab, pengetahuan hasil-hasil.
3. Strategi dukungan sosial untuk mengurangi stres kerja, dibutuhkan dukungan sosial terutama orang yang terdekat, seperti keluarga, teman sekerja, pemimpin atau orang lain. Agar diperoleh dukungan maksimal, dibutuhkan komunikasi yang baik pada semua pihak, sehingga dukungan sosial dapat diperoleh seperti dikatakan **Landy** (dalam **Munandar, 2011:30**) dan **Goldberger & Breznitz** (dalam **Munandar, 2011:45**). Karyawan dapat mengajak bicara orang lain tentang masalah yang dihadapi, atau setidaknya ada tempat mengadu atas keluh-kesahnya.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin mencapai suatu tujuan yang di inginkan maka diperlukan sejumlah pegawai yang berkualitas. Pegawai yang memiliki kualitas yang bagus adalah pegawai yang mempunyai kinerja yang dapat memenuhi target perusahaan yang di tetapkan oleh perusahaan tersebut.

Untuk mempunyai pegawai yang memiliki kinerja yang baik maka diperlukan penerapan kinerja tinggi. Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam proses pencapaian tujuannya. Untuk lebih jelas lagi mengenai gambaran tentang kinerja, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai kinerja menurut beberapa para ahli, yakni :

Menurut **Mangkuprawira dan Hubeis** dalam bukunya **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2012:230)** mengatakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.”

Sedangkan menurut **Harsuko (2011:5)** mengatakan bahwa:

“Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.”

Lalu pengertian kinerja karyawan menurut **Mangkunegara (2012:9)** bahwa:

“Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang di lakukan oleh seorang karyawan.

Dengan kinerja karyawan yang baik maka akan menimbulkan dampak yang positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang harus di pertahankan agar dapat tercipta iklim organisasi kinerja karyawan yang baik.

2.5.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui apakah kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan sudah baik apa belum atau sudah bisa mencapai target perusahaan atau belum mencapai target maka perlu di lakukan penilaian kinerja karyawan yang di lakukan oleh perusahaan agar nantinya setelah di lakukan penilaian akan menghasilkan kinerja yang di harapkan oleh perusahaan.

Menurut **Mangkunegara (2011:11)** kegunaan penilaian kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.

- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh **Hasibuan(2012:32)** bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut **Hasibuan (2012:34)** salah satu indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dinilai secara tangible (kualitas, kuantitas, waktu) dan intangible (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standar) adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan
Mencerminkan kesetiaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.
2. Kualitas dan Kuantitas Kerja
Merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.

4. Kedisiplinan

Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga lebih berdaya guna dan berhasil.

6. Kerjasama

Kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya serta vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

7. Kepemimpinan

Merupakan kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Sikap prilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berfikiran yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan dan mendapatkan kesimpulan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Merupakan kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

2.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Seorang karyawan yang mempunyai kinerja yang baik ataupun buruk dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut yang mengakibatkan kinerjanya baik atau bahkan buruk. **Simamora** dalam **Mangkunegara (2012:14)** mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. *Attitude*
3. *Personality*
4. Pembelajaran
5. Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur *Job Design*

2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Karyawan

Di dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya harus mempunyai seorang pemimpin yang mampu menggerakkan para karyawannya dan mampu untuk memimpin suatu perusahaan agar tercapainya tujuan yang di inginkan oleh perusahaan. Untuk tercapainya suatu tujuan yang di inginkan oleh perusahaan tergantung bagaimana pemimpin itu menciptakan suasana yang nyaman dan cara yang khusus di dalam diri setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain menciptakan suasana yang nyaman seorang pemimpin untuk memaksimalkan kinerja karyawannya, seorang pemimpin harus dapat memahami keanekaragaman kebutuhan dan keinginan (*needs and wants*) serta perbedaan kepribadian (*personality*) karyawan tersebut.

Untuk menyangkut hubungan pemimpin terhadap kinerja karyawan terdapat pengertian yang di kemukakan menurut **Miftah Thoha (2011:12)** adalah sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu jabatan akan mempengaruhi pola tingkah laku yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku aktivitas-aktivitas individu bawahan atau kelompok yang dipimpin, untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Pemimpin berusaha mempengaruhi kinerja karyawan bawahannya agar dapat berkerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Kinerja karyawan yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan mempengaruhi aktivitas kinerja karyawan”.

Sedangkan pengertian lain yang menyangkut hubungan pemimpin terhadap kinerja karyawan di kemukakan menurut **Hasibuan (2012:18)** adalah:

“Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau berkerja dengan baik”.

Dengan demikian berdasarkan uraian dan pengertian yang menyangkut tentang pemimpin terhadap kinerja karyawan di atas, maka terlihat bahwa gaya kepemimpinan seseorang yang mempunyai suatu jabatan dengan berbagai kewenangan dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan jika dilaksanakan dengan baik dan benar, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam mengelola atau mengatasi beban pekerjaannya. Ketika seseorang melakukan beban pekerjaan yang melampaui kemampuan bekerjanya maka akan dapat mengalami stres dalam bekerja. Ketika seseorang mengalami stres akan berdampak pada kinerjanya dan memunculkan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaannya, tetapi kinerja bisa di tingkatkan dengan cara mengelola stres tersebut dengan baik sehingga kinerja pun akan terhindar dari dampak buruk dari stres kerja sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

Banyak para ahli yang mengemukakan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan seperti yang di ungkapkan oleh **Sopiah (2012:31)** dan **Robbins (2011:4)** mengungkapkan bahwa:

“kinerja dapat di tingkatkan apabila stres kerja dapat di kelola dengan baik sehingga dampak negatif yang di timbulkan dari adanya stres kerja yaitu munculnya ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan dapat seger diatasi. “

Ungkapan tersebut sejalan dengan pendapat **Hasibuan(2012:22)** yang mengungkapkan bahwa:

“Stres kerja dapat menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan”

Lalu **Wibowo(2012:11)** mengungkapkan bahwa:

“ karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan berdampak positif terhadap pencapaian kinerja individual.”

Dengan demikian berdasarkan uraian dan pengertian yang menyangkut tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan di atas, maka terlihat bahwa stres kerja yang di alami seseorang dapat berdampak negatif bagi kinerjanya tetapi hal negatif dari stres kerja itupun bisa di minimalisir agar tidak terjadi hal yang negatif bagi kinerjanya dengan cara mengelola stres tersebut dengan baik.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian – penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Dengan ini hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1

Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Meotode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Khanifah Nurrohman (2015)	Pengaruh Kondisi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap	X ₁ =Kondisi Kerja X ₂ =Gaya Kepemimpinan X ₃ =Stres Kerja Y=Kinerja	Deskriptif	Hasil uji t kondisi kerja karyawan Berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Variabel

		Kinerja Karyawan CV. Nova Furniture Boyolali	Karyawan		<p>gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, Variabel stres kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa kondisi kerja, gaya kepemimpinan, dan stres kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV.Nova Furniture di Boyolali.</p>
2	Kristin Meigawati (2013)	Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Perusahaan	X_1 =Stres Kerja X_2 =Gaya Kepemimpinan Y =Kinerja Karyawan	Deskriptif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja tinggi, gaya kepemimpinan transformasional tinggi, serta kinerja responden tinggi. Stres kerja tidak terdapat berpengaruh</p>

		Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Purwodadi)			yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stres kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
3	Indra Kusumah (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pada PT. Ciomas Adisatwa Region JABAR II BANDUNG	$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$ $Y = \text{Kinerja}$	Deskriptif	uji hipotesis yang hasilnya menunjukkan nilai sebesar 0,586 yang menyatakan terdapat hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dari hasil uji hipotesis diperoleh t hitung sebesar 3.83 berada pada penolakan H_0 dengan demikian hipotesis yang

					<p>diajukan penulis “Jika Gaya kepemimpinan dirasakan sesuai dengan harapan karyawan maka kinerja karyawan akan tinggi”. Dapat diterima.</p>
--	--	--	--	--	--

2.8 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting di dalam suatu perusahaan maka dari itu perlu di lakukan proses pengelolaan serta pendayagunaan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan agar bisa bersaing dengan perusahaan lainnya, dan proses pengelolaan tersebut di namakan dengan manajemen sumber daya manusia. Manusia di dalam suatu perusahaan bisa di bilang sebagai aset perusahaan karena peranan manusia di dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Dengan melihat manusia sebagai aset perusahaan **Handoko (2012:37)** mengungkapkan Manusia dalam suatu perusahaan harus dianggap sebagai aset perusahaan bukan lagi faktor produksi. Konsep sumber daya manusia sebagai aset perusahaan didasarkan pada fakta bahwa sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi adalah manusia, yaitu orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada perusahaan.

Untuk mempunyai sumber manusia yang unggul dan bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan perlu ada nya seorang pemimpin yang bisa mengatur, mengarahkan dan memberikan contoh yang baik kepada para karyawannya. Dengan mempunyai seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan apa yang di harapkan oleh karyawan akan menghasilkan suasana kerja yang nyaman bagi para karyawan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut **Miftah Toha (2011:22)**: mengemukakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya.”

Kemudian pastinya suatu perusahaan memiliki banyak pekerjaan yang menuntut karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Di dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya karyawan memiliki beban akan tuntutan pekerjaan yang di berikan dari perusahaan tersebut, dan tuntutan tersebut mengakibatkan para karyawan merasa stres dalam bekerja. Karyawan yang mengalami stres kerja akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Stres kerja menurut **Charles D, Spielberg (dalam Andini, 2011:25)** menyebutkan bahwa:

“Stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya objek-objek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara objektif adalah berbahaya.”

Kinerja menurut **Sedarmayanti (2011:260)** mengungkapkan bahwa:

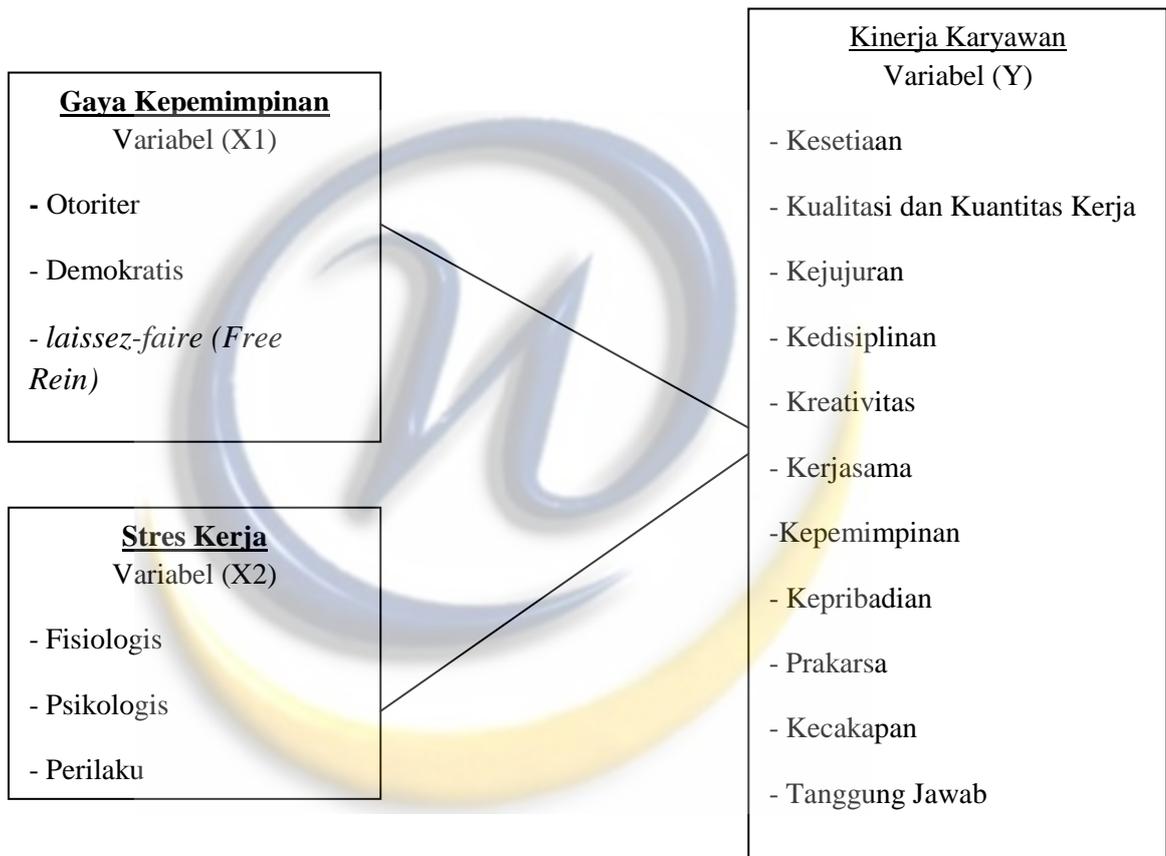
“Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat di tunjukan buktinya secara konkrit dan dapat di ukur (di bandingkan dengan standar yang telah di tentukan).”

Sehingga dapat di tarik kesimpulan dari uraian di atas bahwa, kinerja karyawan adalah gambaran dari gaya kepemimpinan dan stres kerja, dimana ketika di dalam suatu perusahaan terdapat seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak sesuai atau tidak di harapkan oleh para karyawan dan terdapat karyawan yang mengalami stres kerja tentu kinerja karyawannya akan menurun dan kinerja dari perusahaan akan menurun pula.

Dari uraian pemikiran diatas tersebut dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1

Model Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. H₁ : Terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.
- b. H₂ : Terdapat pengaruh antara Stres Kerja terhadap kinerja.
- c. H₃ : Terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan dan Stres Kerja terhadap Kinerja.