

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

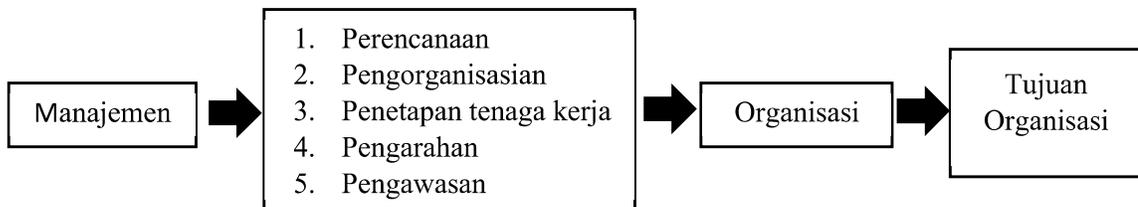
2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan 2020:2). Manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Manajemen dapat membuat bisnis menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural.

Menurut Terry dalam Supomo dan Eti (2019:2) Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Dengan demikian, proses manajemen akan membantu dalam menetapkan keputusan atau kebijakan yang baik.

Menurut Manullang dalam Supomo dan Eti (2019:2), Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.



Gambar 2. 1 Proses Manajemen
Sumber: Supomo dan Nurhayati (2019)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur sumber daya melalui proses koordinasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2020:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2020:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup semua kegiatan mulai dari perencanaan dan perekrutan karyawan, hingga saat karyawan *resign*.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2020:11) Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pengintegrasian, pemberian kompensasi, pengawasan terhadap pengadaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005) dalam Supomo dan Nurhayati (2019:17) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menegaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu

terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*direction*) dapat juga disebut *commanding*, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian/pengawasan atau *controlling* adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) atau tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang

maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pemberhentian ini diatur oleh Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

2.1.4. Definisi Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2019:287) Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2020:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2020:170) ada 3 yaitu kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif.

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.

Falsafah pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin

menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, ancaman hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pemimpin ialah “pimpinan (dia) adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang 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. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan, “inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana

mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik.” Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

1. Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan suatu keputusan seorang pemimpin dapat melakukan pendekatan kepada pengikutnya dengan melakukan pendekatan gaya *Otoratif, Konsultatif, Fasilitatif atau Delegatif.*, Hal ini tergantung kesiapan pengikutnya.

Tabel 2. 1. Gaya Kepemimpinan dalam pengambilan Keputusan

KESIAPAN PENGIKUT			
TINGGI	MODERAT		RENDAH
R4	R3	R2	R1
Mampu dan Mau	Mampu Tetapi Tidak Mau	Tidak Mampu Tetapi Mau	Tidak Mampu dan Tidak Mau

Sumber: Hasibuan (2020:174)

- a. Gaya *Otoratif*, diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah (R1). Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut. Gaya ini mensyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian.
- b. Gaya *Konsultatif*, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu (R2). Dalam situasi ini

strategi yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka sebelum membuat keputusan final. Dengan cara ini ada dua keuntungan atau hasil yang segera didapat, yaitu kerjasama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas.

- c. Gaya *Fasilitatif*, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerjasama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya (R3)
- d. Gaya *Delegatif*, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan (R4) yang memiliki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Berdasarkan uraian diatas tentang gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/buruk yang penting asal tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu tujuan, pengikut (bawahan) organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2020:34) menjelaskan beberapa indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Sifat

Dalam hal ini sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin dan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

b. Kebiasaan

Dalam hal ini kebiasaan memiliki pengaruh sebagai penentu perilaku seorang pemimpin yang akan menggambarkan segala tindakan yang akan dilakukan seorang pemimpin. Baik buruknya kebiasaan seorang pemimpin akan berdampak pada tindakan yang akan dibuat saat memimpin dan mempengaruhi bawahannya.

c. Kepribadian

Dalam hal ini kepribadian seseorang memimpin menentukan keberhasilannya dari sifat-sifat khas yang dimilikinya.

2.1.5. Mutasi Kerja

Menurut Samsudin (2019: 254) Mutasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada perusahaan. Menurut Hasibuan (2020:102) Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi. Prinsip Mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

1. Tujuan Mutasi

Menurut Supomo dan Nurhayati (2019:84) mutasi memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaan.
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
- h. Untuk alat pendorong agar *spirit* kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

2. Dasar Mutasi

Menurut Hasibuan (2020:103) ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal yaitu *merit system*, *seniority system*, dan *spoiled system*.

a. *Merit System*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- a) Output dan produktivitas kerja meningkat.
- b) Semangat kerja meningkat.
- c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
- d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
- e) Jumlah kecelakaan akan menurun.

b. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

c. *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

3. Indikator Mutasi Kerja

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan.

Indikator mutasi menurut Hasibuan dalam Syamsir dan Saputra (2022):

- a) Promosi; Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.
- b) Demosi; Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau posisi atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.
- c) Penangguhan Kenaikan Pangkat; Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi/jabatan/pekerjaan semula.
- d) Pembebastugasan; Pembebastugasan dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.
- e) *Temporary Transfer*; suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.
- f) *Job Rotation*; perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam *job rotation* ini, dikenal beberapa istilah, antara lain:
 - 1) Mutasi tempat, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari satu tempat atau daerah kerja ke tempat atau daerah kerja yang lain tetapi masih dalam jabatan/posisi/pekerjaan yang tingkat/levelnya sama.
 - 2) Mutasi Jabatan, merupakan pemindahan seseorang tenaga kerja dari suatu jabatan lain pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.
 - 3) Rehabilitasi, merupakan suatu kebijaksanaan organisasi untuk menempatkan kembali seorang terdahulu, setelah tenaga kerja yang bersangkutan menyelesaikan suatu tugas tertentu.

- g) *Production Transfer*; Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.
- h) *Replacement Transfer*; suatu pergantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang masih baru. *Replacement transfer* biasanya dilakukan apabila suatu organisasi harus melakukan pensiutan tenaga kerja.
- i) *Versatility Transfer*; merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. Suatu *versatility transfer* dapat pula diartikan sebagai pemindahan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kecakapan yang dimilikinya.
- j) *Personnel Transfer*; suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan.

2.1.6. Stres Kerja

Menurut Siagian (2020:300) Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun luarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya.

Menurut Mangkunegara (2020:157) Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Menurut Hasibuan (2020:203) Stres karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya. Stres karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh pimpinan agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Stres adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Orang-orang yang

mengalami stres menjadi *nervous* dan merasakan kecuatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif tidak dapat relaks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif.

1. Faktor-faktor penyebab stres karyawan

Menurut Hasibuan (2020:204) ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan menjadi stres, antara lain sebagai berikut:

- a) Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- b) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
- c) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- d) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
- e) Balas jasa yang terlalu rendah
- f) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

2. Cara mengatasi stres kerja

Menurut Mangkunegara (2020:158) ada tiga pola dalam mengatasi stres, yaitu pola sehat, pola harmonis, dan pola psikologis.

- a) Pola Sehat, adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.
- b) Pola Harmonis, adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

- c) Pola Patologis, ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat dan harmonis, tentu banyak yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres dapat dilakukan dengan tiga strategi, yaitu:

- a) Memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres yaitu dengan cara mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif, memanfaatkan umpan balik dan sebagainya.
- b) Menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres yaitu dengan cara mengendalikan berbagai reaksi baik jasmaniah, emosional, maupun bentuk-bentuk mekanisme pertahanan diri seperti menangis, menceritakan masalah kepada orang lain, humor, dan istirahat.
- c) Meningkatkan daya tahan pribadi yaitu dengan cara lebih memahami diri, memahami orang lain, mengembangkan keterampilan pribadi berolah raga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai-nilai yang lebih realistik.

2.1.7. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2020:67) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja)

Menurut Mangkunegara (2020:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964) dalam Mangkunegara (2020:67) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
b) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
c) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

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

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2020:68) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

McClelland mengemukakan enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

- a) Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b) Berani mengambil resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistis.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.

Berdasarkan pendapat diatas yang dikemukakan oleh McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif

berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2019:222) mengemukakan bahwa Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/ kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Sedarmayanti dalam Samsudin (2018:83) mengemukakan indikator – indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)
2. Ketepatan Waktu (*Pomptness*)
3. Inisiatif (*initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai diatas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja adalah kualitas yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas – tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berhubungan dengan kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Berbagai penelitian yang telah dilakukan tersebut memiliki variasi berbeda seperti variabel *independen*, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan yang lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan dapat disajikan sebagai berikut.

Heriyanti dan Putri (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 74 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mubarok, Thantawi dan Shiddieqy (2021) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Promosi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sagaranten Sukabumi). Model analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda. Dari hasil uji regresi menunjukkan bahwa 73,6% dapat diterangkan oleh variabel gaya

kepemimpinan, motivasi, promosi serta mutasi. Hasil Uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, promosi serta mutasi secara serempak tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan promosi secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hanya variabel mutasi secara parsial menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Muaja, Tewal dan Lumintang (2022) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado. Jumlah sampel yang digunakan adalah 58 sampel dari populasi sebanyak 140 karyawan, dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil Uji F menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan, dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado. Secara parsial (Uji t) Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado sedangkan Mutasi Jabatan tidak berpengaruh signifikan.

Ariyati dan Mahendra (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk Cabang Batam. Jumlah sampel yang digunakan adalah 45 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil Uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

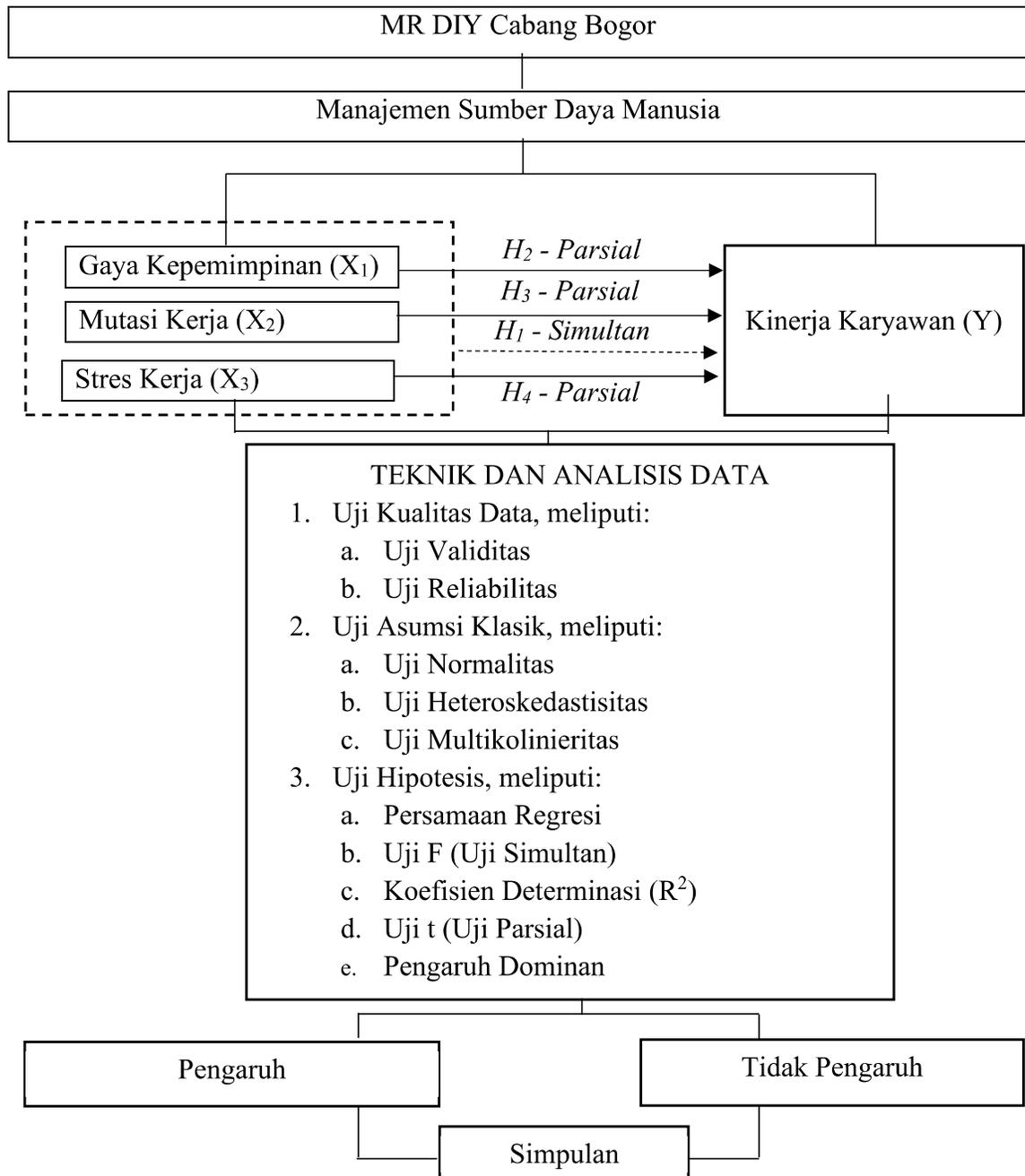
Tabel 2. 2. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Heriyanti dan putri (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kejadian Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang.	Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien Determinasi 72,7% 2. Uji F, secara simultan semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Hasil uji t menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Mubarok, Thantawi dan Shiddieqy (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Promosi dan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Koperasi Karya Usaha Mandiri Syariah Cabang Sagaranten Sukabumi).	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Promosi, Mutasi, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien Determinasi 73,6% 2. Uji F, secara simultan variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Uji t, hanya variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Promosi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan,
Muaja, Tewel dan Lumintang (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulut Go Cabang Utama Manado.	Gaya Kepemimpinan, Mutasi Jabatan, Kompensasi, Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien Determinasi 51,8% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Uji t, variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
Ariyati dan Mahendra (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk Cabang Batam	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Stres Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien Determinasi 63,8% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Uji t menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Kampus Terkait (2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan oleh para ahli dan penelitian terdahulu, berikut ini adalah kerangka konseptual yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Penulis 2023

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi kerangka pemikiran yang telah di sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana $i = 1,2,3$ yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, mutasi kerja, dan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana $i = 1,2,3$ yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, mutasi kerja, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

4 Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan MR DIY Cabang Bogor.