# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## Landasan Teori

Pada penelitian ini, teori-teori yang mendasari adalah sebagai berikut:

### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2017:10). Peran manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Semakin besar suatu perusahaan, semakin besar juga sumber daya manusia yang dibutuhkan, maka diperlukan peranan manajemen yang semakin besar juga. Menurut Flippo (dalam Rachman, 2016:2), 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 dari pengertian-pengertian yang telah di sebutkan, dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan ilmu yang yang mengatur tentang pengelolaan tenaga kerja yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian serta pengembangan yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajmen sumber daya manusia adalah kunci dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2013:21), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan.

1. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

1. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

1. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

1. Pengadaan

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

1. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyaitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pension.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

1. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

## Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan keahlian yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhisekelompok orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi memerlukan pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi bagi bawahannya agar dapat mencapai suatu visi yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Burns dalam buku Sutikno (2014:53), kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini diantaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan *(agent of change)* bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang relevan.

Menurut Robbins dan Judge (2015:377), “kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan”. Kepemimpinan transformasioanl 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 sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini ditandai dengan 4I yaitu:

1. *Idealized influence* yaitupemimpin memiliki kharisma yang mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikutinya.
2. *Inspirational motivation* yaitupemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya.
3. *Intellectual motivation* yaitu mengajak karyawan melihat perspektif baru dan mendengarkan dengan penuh kepedulian.
4. *Individualized consideration* yaitu memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. (Robbins dan Judge, 2015:378).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memotivasi dan memberikan inspirasi kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan stres kerja yang lebih rendah.

### Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Kendra dan Hartiti (2013) :

1. Kharismatik

Kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

1. Pengaruh Idealis

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya. Mereka percaya pada filosofi bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya hanya ketika pemimpin mempraktekkan apa yang dia katakan. Para pemimpin bertindak sebagai role model bagi pengikutnya (Kendra, 2013).

1. Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut. Para pemimpin ini juga mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013). Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (Harititi, 2013).

1. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi, hal ini disebut sebagai *learning organization* (Hartiti, 2013).

1. Konsiderasi Individu

Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai (Hartiti, 2013).

### Komponen Kepemimpinan Transformasional

Slocum dan Hellriegel (dalam Wahyuni, 2016:1371), menyatakan bahwa komponen utama dari kepemimpinan transformasional adalah:

* 1. Memperhatikan individu
  2. Stimulasi daya intelektual
  3. Mendorong inspirasi
  4. Berpengaruh secara ideal

### Indikator Kepemimpinan Transformasional

Teori yang digunakan Rivai (2013:15), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat di ukur atau ditentukan menggunakan:

1. Karisma, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu berkomunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
3. Rangsangan intelektual, menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti.
4. Pertimbangan yang diindividualkan, memberikan perhatian pribadi, memperkuat tiap karyawan secara individual, melatih *(coach)*, dan menasehati.

## Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok termasuk pihak yang secara konsisten berinteraksi dengan organisasi seperti pemasok, konsumen, konsultan, dan sebagainya tentang apa yang terjadi di lingkungan organisasi dan memengaruhi sikap, perilaku, kinerja anggota dan organisasi serta refleksi atas nilai pribadi dan keinginan psikologis (Wirawan, 2012:92). Sedangkan menurut Liliweri (2014:304), iklim organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Liliweri (2014:318), menyatakan bahwa iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kopetensinya untuk bekerja secara produktif. Selain itu, Forehand dan Gilmer (dalam Repi, 2019:125), menarik kesimpulan bahwa iklim iklim organisasi merupakan suatu *trait* yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu gambaran perasaan dan sikap dari tiap anggota organisasi dan semua pihak yang berinteraksi dengan organisasi yang gambaran itu dapat menjadi pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

### Dimensi Iklim Organisasi

Stinger (dalam Repi, 2019:125), menyatakan bahwa iklim organisasi disusun oleh beberapa dimensi yaitu:

* 1. Struktur
  2. Standar-standar
  3. Tanggung jawab
  4. Penghargaan
  5. Dukungan
  6. Komitmen

### Faktor Iklim Organisasi

Menurut Higgins (dalam Simlia *et al*., 2020:187), ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi atau membentuk iklim, yaitu:

1. Pimpinan
2. Tingkah laku karyawan
3. Tingkah laku kelompok kerja
4. Faktor eksternal organisasi.

### Indikator Iklim Organisasi

Davis (dalam Fitriani, 2018:17), menyebutkan bahwa iklim organisasi memiliki ciri-ciri penting dan dapat dirumuskan dalam beberapa unsur organisasi untuk mengukur iklim organisasi yaitu sebagai berikut:

* 1. Kualitas Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang dipraktikkan oleh pemimpin terhadap karyawannya.
  2. Kepercayaan, yaitu kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.
  3. Komunikasi, yaitu proses transfer informasi serta pemahamannya dari komunikasi ke atas, ke bawah, dan ke samping dalam suatu organisasi.
  4. Tanggung jawab, yaitu sikap yang ada pada pemimpin dan karyawan terhadap kepemilikkan perusahaan serta tugas-tugas yang dikerjakan.
  5. Imbalan yang adil, yaitu upah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengharapan mereka yakni pekerjaan yang dihasilkan, keterampilan, dan standar pengupahan komunitas.
  6. Kesempatan, yaitu suatu peluang yang diberikan karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
  7. Pengendalian, yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar perusahaan atau organisasi terkontrol dengan baik sehingga tidak mengalami kerugian.

## Stres Kerja

Stres kerja merupakan gangguan fisik dan psikis seorang karyawan akibat tekanan kerja yang di alami orang tersebut. Semakin besar tuntutan kerja yang di alami karyawan, semakin besar pula stres kerja yang di rasakan. Hal ini dapat mempengaruhi turunnya kinerja karyawan itu sendiri. Menurut zainal (2014:44), stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan.

Menurut Robbins (2011:368), stres kerja merupakan kondisi keadaan seseorang yang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhi dirinya. persaingan dan tuntutan kerja yang menjadi salah satu faktor terjadinya stres kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:204), Stres Kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, orang yang stres menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran kronis.

Dari definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dialami seorang karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena tuntutan dan tekanan kerja berlebih, sehingga terjadi ketidakseimbangan antara fisik dan psikis seorang karyawan.

### Aspek-aspek Stres Kerja

Robbins (2011:399), mengemukakan bahwa aspek-aspek stres kerja adalah sebagai berikut:

1. Gejala Fisiologis, yaitu aspek yang berhubungan dengan gejala fisik. Seperti meningkatnya tekanan darah dan denyut jantung, sakit kepala, bertambahnya kadar gula, atau sesak nafas.
2. Gejala Psikologis, yaitu aspek yang berhubungan dengan ketidakseimbangan psikis. Seperti munculnya perasaan tidak puas dengan pekerjaan, menurunnya rasa percaya diri dan kepercayaan terhadap pekerjaan, kekhawatiran mengenai pekerjaan atau karir. Adapun munculnya perasaan tegang, cemas, pesimis, serta adanya perasaan tidak berharga.
3. Gejala Perilaku, yaitu aspek yang berhubungan dengan tingkah laku seseorang yang mengalami stres kerja. Hal ini seperti produktivitas kerja menurun, absensi, nafsu makan yang berkurang ataupun berlebihan, serta sulit untuk tidur. Adapun seperti meningkatnya agresivitas, tidak dapat mengambil keputusan, serta konsentrasi yang memburuk.

### Faktor Stres Kerja

Menurut Utami dkk. (2017:55), stres kerja memiliki empat faktor utama, yaitu :

1. Umur

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Utami, ia menjelaskan bahwa semakin tua umur seorang pegawai maka semakin besar kecenderungan ia mempersepsikan suatu stressor kerja. Hal ini menyebabkan ia kurang dapat mengatasi stres kerja dengan efektif.

1. Pengembangan Karir

Sebagian pekerja tentu pernah mengalami masa bekerja yang menurutnya sudah cukup lama tetapi ia belum pernah mendapatkan kenaikan gaji. Hal ini dapat menjadi salah satu penyebab munculnya stres kerja.

1. Konflik Pekerjaan

Konflik pekerjaan dalam hal ini adalah seperti adanya konflik dengan sesama rekan kerja. Hal ini tentunya dapat mengurangi kenyamanan dalam bekerja sehingga menyebabkan munculnya stres

1. Tuntutan dari Luar Pekerjaan

Penelitian yang dilakukan oleh Utami menyimpulkan bahwa stres kerja dapat disebabkan oleh adanya tuntutan yang berasal dari luar pekerjaan, dalam hal ini dapat dikatakan keluarga. Jika seorang pekerja sedang memiliki masalah dalam keluarga, hal ini terbawa ke dalam lingkungan pekerjaan dan dapat memicu munculnya stres kerja.

### Indikator Stres Kerja

Jin *et al*. (dalam shelawaty, 2019:40), menyatakan bahwa stres kerja memiliki empat indikator sebagai berikut:

1. Kekhawatiran, rasa takut terhadap suatu hal yang belum diketahui dengan pasti dalam pekerjaan. Perasaan khawatir dialami oleh pekerja yang dikarenakan karena banyak faktor dari dalam pekerjaan tersebut.
2. Gelisah, Perasaan tidak tenteram yang dirasakan oleh pekerja saat melaksanakan tugas pekerjaan yang dia kerjakan. Biasanya dikarenakan tugas yang terlalu berresiko.
3. Tekanan, suatu perasaan tertekan dari seorang pekerja yang dirasakan saat dia melaksanakan tugas dan pekerjan yang dilakukan. Bisa disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri.
4. Frustrasi, rasa kecewa akibat kegagalan di dalam mengerjakan sesuatu atau akibat tidak berhasil dalam mencapai suatu tujuan. Ini biasanya dikarenakaan kurang puas terhadap pekerjaan tersebut.

## Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:65), mengungkapkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2011:554), “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Kinerja karyawan perlu mempunyai tolak ukur sebagai perbandingan antara apa yang telah dilaksanakan dengan apa yang diharapkan. Kinerja karyawan dapat di artikan sebuah tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugasnya selama periode tertentu.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam menjalankan tanggung jawab dan perannya selama periode tertentu.

### Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:70), mengungkapkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

* + 1. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, salah satunya kompetensi.
    2. faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, yaitu alat, sumber daya, lingkungan sosia, rekan kerja, dan sikap manajemen

### Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Bangun (2012:233), sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi untuk menilai kinerja individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi dan untuk pengembangan karyawan.
3. Pemeliharaan dan pengembangan sistem perusahaan dan evaluasi pencapaian tujuan oleh individu.
4. Dokumentasi dapat memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang.

### Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:76), mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan meliputi:

1. Kualitas, yaitu seberapa baik karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kuantitas, yaitu seberapa lama karyawan menyelesaikan tugasnya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesadaran akan tanggung jawab seseorang atas tugas-tugasnya.
4. Kerjasama, yaitu kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan karyawan lainnya.

## Penelitian Terdahulu

Terdapat tinjauan atau penelitian terdahulu yang menjadi landasan dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Nugroho, Sunuharjo, dan Ruhana (2017), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi BPS dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Kediri” menggunakan seluruh karyawan Badan Pusat Statistik Kabupaten Kediri yang berjumlah 39 karyawan sebagai populasi penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian pejelasan *(explanatory research)* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yaitu dengan kuesioner. Pengujian instrumen data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil pengujian menunjukkan bahwa iklim organisasi BPS dan stres kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi BPS berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2. Prabowo (2020), dengan judul penelitiannya “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor PDAM Pusat di Lamongan” menggunakan 55 karyawan sebagai populasi penelitian ini. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Selain itu penelitian ini menggunakan teknik uji T dan uji F. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.
3. Chandra dan Adriansyah (2017), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa” menggunakan 45 orang sebagai populasi penelitian ini. Metode penelitian menggunakan adalah observasi, wawancara dan kuisioner. metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diketahui beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan Hasil Uji t diperoleh pada variabel beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, hasil uji F diketahui bahwa secara bersama-sama beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Cabang di Langsa.
4. Rohmah (2016), dengan judul penelitiannya “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Surya Tani Persada” menggunakan 50 orang kayawan sebagai populasi penelitian ini. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan, stres kerja dan displin kerja secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 70,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini sebesar 29,2%.
5. Christy dan Amalia (2017), dengan judul penelitiannya “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada bagian produksi PT. Catur Kartika Jaya” menggunakan seluruh karyawan bagian produksi PT. Catur Kartika Jaya sebagai populasi penelitian ini. Melalui analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa antara stres kerja dan kinerja karyawan bagian produksi PT Catur Kartika Jaya memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan nilai korelasi -0,642. Selain itu stres kerja memiliki pengaruh sebesar 41,2% terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT Catur Kartika Jaya Bandung.
6. Chandra dan Setiawan (2018), dengan judul penelitinanya “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Diantri” menggunakan seluruh karyawan PT Diantri yakni sebanyak 88 karyawan sebagai populasi penelitian ini. Teknik pengolahan data yang digunakan yaitu, statistik desksriptif, distribusi frekuensi, distribusi mean, standard deviasi, uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa, lingkungan kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Diantri.
7. Sazly dan Ardiani (2019), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat” menggunakan 44 responden sebagai populasi penelitian ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Metode Studi Pustaka. Uji instrument penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reabilitas. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat di ketahui bahwa, Kepala Kantor Kecamatan Cengkareng harus meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasionalnya, karena kepemimpinan transformasional tersebut mempengaruhi para bawahannya sebesar 34,4%. Selain itu, harus diperhatikan pula tingkat intelektualitas, kecakapan, pengalaman, kesungguhan, kecukupan waktu, lingkungan dan komitmen organisasi serta tingkat kompensasi yang diterima pegawai tersebut, karena memberikan konstribusi sebesar 65,6 % terhadap kinerja pegawai .
8. Lauda, Brahmasari, dan Kusmaningtyas (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Tranformasional Leadership*, Iklim Organisasi, Stres Kerja, Terhadap Kompetensi Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SMP Negeri di Provinsi Sulawesi Barat” menggunakan sebesar 161 responden sebagai populasi penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan yaitu statistik deskriptif dan pengujian terhadap hipotesis yang bersangkutan digunakan pemodelan analisis persamaan struktural *Structure Equation Modelling* (SEM). Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa: (1) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi guru. (2) Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kompetensi guru. (3) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien sebesar -1.435, artinya jika stres kerja naik maka kinerja guru akan turun begitu juga sebaliknya jika stres kerja turun maka kinerja guru akan naik. (4) Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru. (5) Kompetensi guru berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru.
9. Bambang dan Sunuharyo (2017), dengan judul penelitiannya “Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PG Krebet Baru Malang”. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 69 orang sebagai sampel penelitian ini. Penulis melakukan pеngumpulan data dengan kuеsionеr dan rеgrеsi liniеr bеrganda adalah analisis data yang digunakannya. Berdasarkan pengujian variabel secara parsial (uji t) iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dibuktikan bahwa variabel iklim organisasi dengan hasil perhitungan t hitung 2,234 > 1,996 t tabel dan nilai sig 0,029 < α (0,05) . Sedangkan untuk budaya organisasi didapat hasil perhitungan t hitung 3,396 > t tabel 1,996 dan juga nilai sig 0,001 < (0,05). Selanjutnya, berdasarkan pengujian secara simultan diperoleh variabel bebas iklim organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT.PG Krebet Baru Malang, hal ini dapat dibuktikan bahwa nilai F hitung = 51,272 > F tabel = 3,13 atau nilai sig f (0,000) < α (0,05).
10. Siswatiningsih, Raharjo, dan Prasetya (2018), dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan”. Data pada penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner sebesar 130 kuisioner. Teknik analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM). Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. (2)Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan budaya organisasi. (3) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpian transformasional dengan motivasi kerja. (4) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpian transaksional dengan motivasi kerja. (5) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. (6) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasional. (7) Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karywan.

## 2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah dijelaskan maka digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Kepemimpinan

Transformasional (X1)

Stres

Kerja (X3)

Iklim

Organisasi (X2)

Kinerja

Karyawan (Y)

Hı

H₄

H₂

H₃

**Gambar 2.1**

**Kerangka Konseptual**

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada karyawan berisi tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan dapat mengetahui karakter pimpinan yang dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya. Tidak hanya itu, karyawan juga dapat termotivasi dari rangsangan yang diberikan oleh pimpinan dengan adanya kepemimpinan transformasional. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Podungge (2018), dalam penelitiannya membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemiminan transformasional terhadap kinerja karyawan. Prabowo (2020), juga membuktikan bahwa secara parsial maupun secara simutan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sazly (2019) juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Siswatiningsih (2018) menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 1 (H1): Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya.**

### Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis mengenai iklim organisasi diperoleh temuan secara empiris bahwa terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin kondusif iklim organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu hal yang mendukung dapat dilihat dari tanggung jawab yang dimiliki karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya, mayoritas karyawan menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Kemudian dari hasil uji parsial yang telah dilakukan menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendapat ini didukung oleh Radianto dan Sunuharyo (2017), yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nugroho (2017) membuktikan bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Chandra (2018), membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh siginifkan terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 2 (H2): Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya.**

### Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji parsial yang dilakukan selama ini bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena penerapan pengelolaan stres kerja yang dilakukan selama ini sudah diterapkan dengan membuat para karyawan lebih giat untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta tepat waktu. Hasil penelitian Rohmah (2019), menyatakan bahwa secara parsial variable stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini di dukung oleh Wartono (2017), yang membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Chandra (2017), yang membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 3 (H3) : Terdapat pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya.**

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan stres kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja, sehingga tujuan perusahaan semakin mudah tercapai, dengan termotivasinya karyawan akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif dan stres kerja dapat terminimalisir sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu ke tiga variabel tersebut memiliki dampak untuk terciptanya kinerja yang baik.

**Hipotesis 4 (H4): Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Tandes Perum Perhutani KBM IHH Jawa Timur di Surabaya.**