

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Dewasa ini kepemimpinan yang ditetapkan dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami, mengenai hal yang perlu dilakukan mulai dari metode pelaksanaan dan proses untuk memfasilitasi individu maupun kolektif untuk mencapai tujuan yang sama.<sup>14</sup> Menurut Ilona Kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk memengaruhi individu, kelompok, dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.<sup>15</sup>

Menurut anoraga dalam sutrisno kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.<sup>16</sup> Menurut Normi Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk

---

<sup>14</sup> Benny Hutahayan, *Kepemimpinan, Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 2.

<sup>15</sup> Ilona Vicenovie dan Oisina Situmeang, *Komunikasi Organisasi: Dalam Perspektif Objektif dan Perspektif Subjektif* (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), hal. 72.

<sup>16</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pertama* (Kencana, 2009), hal. 214.

memengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran.<sup>17</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dalam perspektif Islam, pemimpin disebut dengan “*ulil amri*” atau orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Secara sederhana, pemimpin dalam konteks ini adalah seseorang yang bertanggung jawab atas mengelola rakyat atau orang lain. Kepemimpinan dalam islam lebih mengutamakan nilai-nilai islam dan segala sesuatu yang dilakukan karena menghargai ridha Allah SWT.

Allah SWT berfirman Dalam Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat)”. (Q.S An-Nisa [4]:59).<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Siti Normi, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Expert, 2018), hal. 124.

<sup>18</sup> Kementerian Agama RI, hal. 87.

## **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Ngalim Purwanto dalam Sutikno menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: <sup>19</sup>

### 1. Keahlian dan Pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud di sini adalah latar belakang pendidikan seorang pemimpin. Sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, serta pengalaman yang telah dilakukannya sebagai seorang pemimpin.

### 2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin bekerja

Setiap pekerjaan dan setiap lembaga memiliki tujuan yang berbeda, maka dari itu pemimpin harus mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan sesuai dengan lembaga dan jenis pekerjaannya.

### 3. Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin

Setiap orang secara psikologis memiliki sikap, watak dan perilaku yang berbeda, maka pemimpin harus mampu menahan dan mengarahkan sikapnya sehingga sikap yang keluar adalah sikap untuk mencapai tujuan.

### 4. Sifat-sifat Kepribadian Pengikut

Sikap yang mempengaruhi kepemimpinan tidak hanya sikap pemimpin saja namun sikap pengikut atau anggota juga

---

<sup>19</sup> Sobry Sutikno, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Lombok: Holistica, 2018), hal. 50–51.

mempengaruhi kepemimpinan, sebab sikap yang penting untuk kelompok adalah sikap yang mau bekerja sama.

### **c. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono secara garis besar indikator-indikator dari kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:<sup>20</sup>

#### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Kemampuan ini mencakup pendekatan sistematis terhadap alternatif yang dihadapi dan tindakan yang diambil berdasarkan pertimbangan untuk mencapai hasil terbaik.

#### **2. Kemampuan Memotivasi**

Kemampuan ini adalah faktor pendorong yang menyebabkan anggota organisasi termotivasi dan bersedia untuk menggunakan keterampilan, tenaga, dan waktu mereka untuk melaksanakan tugas dan kewajiban mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **3. Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan ini mencakup kemahiran dalam menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain sehingga mereka dapat memahami dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

#### **4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan**

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk memotivasi orang lain untuk mengikuti keinginan mereka dengan menggunakan

---

<sup>20</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Pers, Rajawali, 2008), hal. 34.

kekuatan pribadi atau otoritas jabatan dengan efektif demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

#### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul, menanggung segala sesuatunya atau memikul jawab serta menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita, karena Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi, semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **d. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Hadari Nawawi Konsep mengenai Fungsi kepemimpinan terbagi sebagai berikut: <sup>21</sup>

#### 1. Fungsi instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan

---

<sup>21</sup> Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), hal. 54–55.

secara efektif, sehingga orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

## 3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan.

## 4. Fungsi delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan Wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan Untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

## 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan

koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

## 2. Beban Kerja

### a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12/2008 yang mendefinisikan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.<sup>22</sup> Menurut Mahawati Beban kerja merupakan suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggung jawab yaitu pekerja dalam jangka waktu tertentu.<sup>23</sup>

Menurut Priansa beban kerja tidak hanya menyangkut pekerjaan yang dipandang berat tetapi juga pekerjaan yang ringan. Beban kerja di tempat kerja bukan hanya yang menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*), tetapi termasuk pula yang setara/sama atau sebaliknya kekurangan atau terlalu rendah/kecil pekerjaan (*work underlead*).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Menteri Dalam Negeri, "Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah," 2008.

<sup>23</sup> Eni Mahawati et al., *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*, ed. oleh Ronal Watrianthos, 1 ed. (Yayasan Kita Menulis, 2021), hal. 50.

<sup>24</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *MANAJEMEN SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2018), hal. 250–51.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan karyawan melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut dalam jangka waktu tertentu.

**b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Mahawati beban kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor eksternal internal:<sup>25</sup>

1. Faktor eksternal mencakup beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja itu sendiri, berikut:
  - a. Tugas-tugas fisik seperti tugas di stasiun kerja, sikap kerja, beban yang diangkat, peralatan, dan sarana informasi. Selain itu, juga termasuk tugas-tugas mental seperti tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
  - b. Organisasi kerja, seperti durasi waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, struktur organisasi, sistem pelimpahan tugas, dan wewenang.
  - c. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja, baik secara fisik (intensitas penerangan, kebisingan, suhu ruangan, getaran) maupun kimia (debu, gas, pencemar udara, uap logam) serta faktor biologis (bakteri, virus, jamur, parasit) dan psikologis (hubungan antara pekerja, atasan, dan bawahan).

---

<sup>25</sup> Eni Mahawati et al, *Analisis Beban Kerja ...*, hal. 51.

2. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh pekerja itu sendiri sebagai respons terhadap beban kerja eksternal. Ini melibatkan:
  - a. Faktor Somatis termasuk jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, dan status gizi.
  - b. Faktor Psikis seperti motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

**c. Indikator Beban Kerja**

Menurut Putra dalam Budiasa menjelaskan indikator beban kerja, sebagai berikut:<sup>26</sup>

1. Target yang harus dicapai.

Pandangan individu mengenai besarnya target yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat dan dapat mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang ditentukan.

3. Penggunaan waktu kerja

Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi.

---

<sup>26</sup> I Komang Budiasa, *Beban Kerja ...*, hal. 35.

#### 4. Standar pekerjaan

Kesan pada individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

#### **d. Dampak Beban Kerja**

Dampak dari beban kerja yang berlebihan akan mengakibatkan beban pada karyawan secara fisik maupun psikis, reaksi emosional seperti gangguan pencernaan, mudah marah, dan sakit kepala. Adapun dampak dari beban kerja yang terlalu sedikit adalah menimbulkan kebosanan terhadap bekerja karena tugas dan pekerjaan terlalu sedikit. Hal ini juga akan mengakibatkan karyawan merasa kurang diperhatikan pada pekerjaan sehingga memiliki kemungkinan besar dapat membahayakan pekerjaan.

Beban kerja juga dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan, dampak negatif tersebut dapat berupa:<sup>27</sup>

##### 1. Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja sehingga kerja tidak sesuai dengan standar.

---

<sup>27</sup> Rusda Irawati dan Dini Arimbi Carollina, "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia," *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5.1 (2017), 51 <<https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>>.

## 2. Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu karena pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Seperti harus menunggu lama, hasil layanan yang tidak memuaskan.

## 3. Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja yang terlalu banyak biasanya juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam Islam Al-qur'an sebagai petunjuk dan pedoman bagi seluruh umat manusia, selain itu alquran juga sebagai obat dalam mengatasi segala permasalahan hidup yang dialami oleh manusia. Dalam melakukan pekerjaan beban kerja merupakan masalah yang sedang dialami oleh karyawan itu seperti mempunyai tekanan dan beban tanggung jawab yang berlebih dan mengakibatkan masalah atau bebans terhadap karyawan tersebut. Dalam islam diajarkan untuk berpikiran positif dalam menjalankan hidup adanya suatu beban harus dilakukan dengan baik, hal tersebut dijelaskan dalam Al-Quran surat Al- Insyirah ayat 5 sampai 6.

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۗ

Artinya: “*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*”.  
 (5) “*sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*”.(6). (Q.S Al-  
 Insyirah [94]:5-6)<sup>28</sup>

### 3. Stres Kerja

#### a. Pengertian Stres Kerja

Menurut Stephen Robbins dalam Mahawati individu yang merasakan stres terjadi ketika sumber daya yang dimilikinya tidak dapat menyeimbangkan dengan permintaan yang harus dikerjakan.<sup>29</sup> Menurut Atty Tri Juniarti & Dara gusti Putri stres kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi dimana karyawan mengalami suatu tekanan, baik secara mental maupun fisik yang tidak dapat menyeimbangi dengan tuntutan perusahaan.<sup>30</sup>

Rivai menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang berdampak pada emosi, proses berpikir, dan keadaan seorang karyawan. Stres yang berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan.<sup>31</sup>

Dari beberapa pengertian stres kerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketika seseorang merasa tertekan dan terbebani karena pekerjaannya sehingga

---

<sup>28</sup> Kementrian Agama RI, hal. 596.

<sup>29</sup> Eni Mahawati et al., *Analisis Beban Kerja ...*, hal. 54.

<sup>30</sup> Atty Tri Juniarti dan Darra Gusti Putri, *Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja*, ed. oleh Wiwit Kurniawan, 1 ed. (CV. Pena Persada, 2021), hal. 31.

<sup>31</sup> veithzal Rival Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 2015).

menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang dapat menimbulkan respon negatif.

#### **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Menurut sentot terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai sumber stres kerja yaitu:<sup>32</sup>

##### 1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perancangan struktur organisasi, ketidakpastian juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam sebuah organisasi. Bentuk-bentuk ketidakpastian lingkungan ini antara lain ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian politik, ketidakpastian teknologi, dan ketidakpastian keamanan.

##### 2) Faktor Organisasi.

Beberapa faktor organisasi yang menjadi potensi sumber stres antara lain:

1. Tuntutan tugas dalam hal desain pekerjaan individu, kondisi kerja, dan tata letak kerja fisik.
2. Tuntutan peran yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam sebuah organisasi.

---

<sup>32</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hal. 110.

3. Tuntutan antar-pribadi, yang merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain seperti kurangnya dukungan sosial dan buruknya hubungan antar pribadi para karyawan.
4. Struktur organisasi yang menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan di mana keputusan di ambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi individu dalam pengambilan keputusan merupakan potensi sumber stres.
5. Kepemimpinan organisasi yang terkait dengan kepemimpinan atau manajerial dari eksekutif senior organisasi. Kepemimpinan tertentu dapat menciptakan budaya yang menjadi potensi sumber stres.

### 3) Faktor Individu

Faktor individu menyangkut dengan faktor-faktor dalam kehidupan pribadi individu. Faktor tersebut antara lain persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian bawaan.

#### **c. Indikator Stres Kerja**

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat stres yaitu:<sup>33</sup>

1. Gejala fisiologis, yang terkait dengan aspek kesehatan dan medis yang dilihat dari perubahan metabolisme, meningkatnya laju detak

---

<sup>33</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi ...*, hal. 107.

jantung dan pernafasan, meningkatnya tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.

2. Gejala psikologis, dilihat dari ketidakpuasan, ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda.
3. Gejala Perilaku, dilihat dari perubahan produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan, perubahan kebiasaan makan, meningkatkan konsumsi rokok dan alkohol, bicara cepat, gelisah dan adanya gangguan tidur.

#### **d. Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk, terdapat dua pendekatan stres kerja yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan.<sup>34</sup>

1. Pendekatan individu meliputi :
  - a) Meningkatkan keimanan
  - b) Melakukan meditasi dan pernapasan
  - c) Melakukan kegiatan olahraga
  - d) Melakukan rileksasi
  - e) Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga

---

<sup>34</sup> Veithzal Rival Zainal et al., *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 724–25.

- f) Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan
2. Pendekatan perusahaan meliputi :
- a) Melakukan perbaikan iklim organisasi
  - b) Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
  - c) Menyediakan sarana olahraga
  - d) Melakukan analisis dan kejelasan tugas
  - e) Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
  - f) Melakukan restrukturisasi tugas
  - g) Menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Gibson dalam Novia Ruth dkk menyatakan bahwa Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja dianggap berhasil jika tujuan yang diinginkan berhasil dicapai dengan sukses.<sup>35</sup> Menurut Kasmir Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu.<sup>36</sup>

Sedangkan menurut Moehariono kinerja atau *performance* yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau sekelompok orang

---

<sup>35</sup> Novia Ruth Silaen et al., *Kinerja Karyawan*, Pertama (Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), hal. 30.

<sup>36</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, ke-7 (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2022), hal. 182.

dalam sebuah organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>37</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga gambaran dari kualitas dan kuantitas dalam suatu organisasi yang dicapai dari hasil kerja seorang pegawai atau karyawan dengan apa yang dikerjakan melalui totalitas kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dalam pandangan islam disebutkan dalam firman Allah Q.S An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةًۢ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ<sup>١٧</sup>

Artinya: “Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan”.<sup>38</sup>

Sebagaimana ayat di atas menjelaskan tentang janji Allah SWT. bagi seorang yang mengerjakan amal saleh yang sesuai dengan Al-Qur'an dan As Sunnah, baik dia laki-laki maupun perempuan yang dalam

<sup>37</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Revisi (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), hal. 98.

<sup>38</sup> Kementrian Agama RI, hal. 97.

keadaan beriman. Sedangkan kalbunya merasa tentram dengan keimanan kepada Rasul-Nya. Dalam dunia kerja dijelaskan bahwa seorang karyawan atau pegawai harus bekerja dengan baik dan ikhlas, supaya mendapatkan balasan yang baik sesuai dengan kinerja yang telah di lakukan.

#### **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik dari segi hasil kerja maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:<sup>39</sup>

##### **1. Kemampuan dan keahlian**

Merupakan dan kompetensi atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan benar sesuai dengan yang ditetapkan, maka akan memberikan kinerja yang baik pula.

##### **2. Pengetahuan**

Terkait dengan pemahaman yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Pengetahuan yang mendalam tentang tugasnya dapat menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka akan mengurangi hasil atau kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kerjanya.

---

<sup>39</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 189–193.

### 3. Rancangan kerja

Merupakan perencanaan tugas yang dapat mempermudah karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika rancangan pekerjaan tersebut baik, maka akan membantu dalam melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan efektif. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

### 4. Kepribadian

Mengacu pada karakter dan sifat individu. Kepribadian yang positif dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, yang pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja.

### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam berinteraksi dan memberikan arahan kepada bawahannya. Kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan tingkat kebahagiaan atau kepuasan yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berdampak positif pada hasil kerja.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Lingkungan yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kinerja, sementara lingkungan yang tidak nyaman dapat berdampak negatif.

#### 11. Loyalitas

Karyawan yang setia atau loyal akan cenderung mempertahankan ritme kerja, terpengaruh oleh godaan dari pihak

lain. Loyalitas akan terus membangun agar terus bekerja menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan dalam menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, atau dengan kata lain komitmen adalah kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Komitmen ini mendorong mereka untuk bekerja dengan baik dan memenuhi janji atau kesepakatan yang telah dibuat.

## 13. Disiplin kerja

Merupakan upaya karyawan untuk menjalankan aktivitas kerja dengan sungguh-sungguh, disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Armstrong terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:<sup>40</sup>

1. *Personal factors* (faktor individu). Faktor individu mencakup keahlian motivasi, komitmen, dan lain-lain.

---

<sup>40</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, ed. oleh Dwi Prabantini, 1 ed. (Yogyakarta: ANDI, 2018), hal. 352.

2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja kepada karyawan.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan melibatkan tingkat dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dalam tim.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berhubungan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi mencakup tekanan dan perubahan lingkungan, yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal meliputi faktor organisasional dan kondisi lingkungan kerja seperti lingkungan kerja dan stres kerja. Sedangkan faktor internal meliputi kondisi fisik dan psikologis dari seorang karyawan.

Menurut Ali Chaerudin dkk, menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan:<sup>41</sup>

1. Beban kerja berlebihan. Terlalu banyaknya pekerjaan, sedikitnya waktu yang tersedia dan tidak adanya dukungan

---

<sup>41</sup> Ali Chaerudin, Inta Hartaningtyas Rani, dan Velma Alicia, *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi* (Sukabumi: CV Jejak, 2020), hal. 43–44.

sistem maka akan berdampak pada menurunnya kualitas pekerjaan.

2. Kurangnya wewenang. Besarnya tanggung jawab yang harus dipikul namun tidak disertai wewenang dalam membuat keputusan.
3. Imbalan yang tidak memadai. Kecilnya upah dibanding dengan dengan volume pekerjaan, tidak menariknya insentif yang sesuai dari target yang ingin dicapai.
4. Perlakuan yang tidak adil. Penilaian atau perlakuan yang tidak sama dan bukan berdasarkan “kompetensi” melainkan “*like or dislike*”.
5. Terjadinya konflik nilai. Ketidaksesuaian antara prinsip pribadi dengan tujuan pekerjaan.

### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji ada 5 indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :<sup>42</sup>

#### **a. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan serta kemampuan dalam mengerjakan tugas.

---

<sup>42</sup> Sopiah dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber ...*, hal. 351.

b. Kuantitas Kerja

Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, diukur dalam unit atau siklus aktivitas, merupakan ukuran kuantitas kerja.

c. Ketepatan Waktu

Kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, serta efisiensi dalam mengalokasikan waktu untuk berbagai aktivitas.

d. Efektifitas

Meningkatkan hasil yang diperoleh dari setiap unit sumber daya yang digunakan, dengan maksud memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga kerja, uang, dan bahan baku.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, dan komitmen kerja. Tingkat dimana seorang karyawan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan atau organisasi yang mereka bekerja.

**d. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir tujuan dari penilaian kinerja pegawai yaitu:<sup>43</sup>

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan, manajemen perusahaan perlu melakukan penilaian terhadap kinerja agar mengetahui dimana letak kelemahan sistem dan karyawan.

---

<sup>43</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 197–200.

Setelah kelemahan ini dipahami, maka sudah saatnya untuk memulai perbaikan, baik perbaikan pada sistem yang digunakan maupun pada individu karyawan.

## 2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaannya namun kurang cakap, perlu dipindahkan ke unit atau bagian lain. Demikian pula bagi karyawan yang sudah bagus kinerjanya, perlu diperhatikan agar kinerjanya tetap stabil dan tetap mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

## 3. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

## 4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuannya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik.

## 5. Penyesuaian kompensasi

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya

meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi. penyesuaian kompensasi dilakukan apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerja yang diperolehnya.

6. Inventori kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian terhadap kinerja seluruh karyawan dalam beberapa periode, maka perusahaan akan memiliki simpanan data karyawan. Artinya, perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7. Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja. Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi kesempatan untuk berprestasi sebaik mungkin.

8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil dari penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

## 9. Budaya kerja

Dengan adanya penilaian terhadap kinerja karyawan maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya.

## 10. Menerapkan sanksi

Penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atau sanksi terhadap karyawan yang kinerjanya menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat telah diterima karyawan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian, yang merupakan kumpulan dari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan oleh beberapa ahli atau peneliti dengan variabel yang relevan terhadap variabel-variabel yang penulis teliti. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti   | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   |
|----|---|---|--|
| 1. | Laily Nurida Safitri & Mardi Astutik (2019) <sup>44</sup> | Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan | a. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang<br>b. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja |

<sup>44</sup> Laily Nurida Safitri dan Mardi Astutik, "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stress Kerja," *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2.1 (2019), 13–26 <<https://doi.org/10.26533/jmd.v2i1.344>>.

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    |   | Mediasi Bebas Kerja   | Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang<br>c. stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang<br>d. Stres Kerja memediasi secara parsial antara Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.   |
|    |   | <b>Persamaan:</b>   | a. Menggunakan beban kerja sebagai variabel independen<br>b. Menggunakan variabel stres kerja<br>c. Menggunakan model penelitian <i>path analysis</i> .  |
|    |   | <b>Perbedaan:</b>   | a. Dalam penelitian Laily Nurida Safitri & Mardi Astutik beban kerja sebagai variabel X1, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis beban kerja sebagai variabel X2<br>b. Dalam penelitian Laily Nurida Safitri & Mardi Astutik stres kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis stres kerja sebagai variabel intervening<br>c. Dalam penelitian Laily Nurida Safitri & Mardi Astutik kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis yang menjadi variabel dependen yaitu kinerja karyawan |
| 2. | Said Muhammad Rizal, dan Radiman (2019) <sup>45</sup> | Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai | a. motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja.<br>b. Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.<br>c. Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai.<br>d. Motivasi, pengawasan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai.  |
|    |   | <b>Persamaan:</b>   | a. Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel X1.<br>b. Menggunakan metode kuantitatif dengan SPSS sebagai tools teknik analisis data.   |
|    |   | <b>Perbedaan:</b>   | a. Dalam penelitian Said Muhammad Rizal, dan Radiman kepemimpinan sebagai variabel X3, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis kepemimpinan sebagai variabel X1.<br>b. Dalam penelitian Said Muhammad Rizal, dan Radiman disiplin kerja pegawai menjadi variabel dependen, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.<br>c. Dalam penelitian Said Muhammad Rizal, dan Radiman menggunakan koefisien korelasi sederhana. Sedangkan  |

<sup>45</sup> Said Muhammad Rizal dan Radiman, "Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.1 (2019), 117–28 <<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>>.

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
|                   |   | dalam penelitian yang dilakukan penulis menggunakan model <i>path analysis</i> .<br>d. Dalam penelitian Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng Ratnasari kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan dalam penelitian penulis yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.  |
| 3.                | Nurhasanah, Jufrizen, Zulaspan Tupti (2020) <sup>46</sup> | <p>Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>a. Secara langsung etika kerja, budaya organisasi, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.</p> <p>b. Secara langsung etika kerja, budaya organisasi, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.</p> <p>c. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>d. kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel etika kerja dengan variabel kinerja karyawan</p> <p>e. kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan</p> <p>f. kepuasan kerja bersifat memediasi hubungan antara variabel beban kerja dengan variabel kinerja karyawan</p> |
| <b>Persamaan:</b> |   | <p>a. Menggunakan variabel beban kerja sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen</p> <p>b. Menggunakan metode kuantitatif.</p>   |
| <b>Perbedaan:</b> |   | <p>a. Dalam penelitian Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti beban kerja sebagai X3. Sedangkan dalam penelitian penulis beban kerja sebagai variabel X2.</p> <p>b. Dalam penelitian Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti menggunakan metode PLS-SEM sedangkan penelitian penulis menggunakan metode <i>path analysis</i>.</p> <p>c. Dalam penelitian Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis menggunakan variabel stres kerja.</p>  |
| 4.                | Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng                          | <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan</p> <p>a. kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>b. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>  |

<sup>46</sup> Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti, "Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5.1 (2022), 245–61 <<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>>.

|                   |  |  |   |
|-------------------|--|--|---|
|                   | Ratnasari (2020) <sup>47</sup>   | Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan  | <p>c. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Kepemimpinan dan Motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>   |
| <b>Persamaan:</b> |  | <p>a. Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel X1.</p> <p>b. Menggunakan metode kuantitatif dengan SPSS sebagai tools teknik analisis data</p> <p>c. Menggunakan model penelitian <i>path analysis</i></p>   |   |
| <b>Perbedaan:</b> |  | <p>a. Dalam penelitian Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng Ratnasari motivasi sebagai variabel X2, sedangkan dalam penelitian penulis beban kerja sebagai variabel X2.</p> <p>b. Dalam penelitian Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng Ratnasari kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan dalam penelitian penulis yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.</p> |   |
| 5.                | Misbachul Munir, Samsul Arifin, Didit Darmawan, Fayola Issalillah, Rafadi Khan Khayru, Mila Hariani, Mochamad Irfan (2022) <sup>48</sup> | Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan   | <p>a. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</p> <p>c. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>d. Kepemimpinan dan Motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> |
| <b>Persamaan:</b> |  | <p>a. Menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel X1.</p> <p>b. Menggunakan metode kuantitatif dengan SPSS sebagai tools teknik analisis data</p> <p>c. Menggunakan model penelitian <i>path analysis</i></p>   |   |
| <b>Perbedaan:</b> |  | <p>a. Dalam penelitian Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng Ratnasari motivasi sebagai variabel X2, sedangkan dalam penelitian penulis beban kerja sebagai variabel X2.</p> <p>b. Dalam penelitian Yandra Rivaldo, dan Sri Langgeng Ratnasari kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan dalam penelitian penulis yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.</p> |   |

Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu menggunakan objek pada Bank syariah Indonesia KC Tasikmalaya Sutisna

<sup>47</sup> Yandra Rivaldo dan Sri Langgeng Ratnasari, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Dimensi*, 9.3 (2020), 505–15 <<https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2727>>.

<sup>48</sup> Misbachul Munir et al., "Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Baruna Horizon*, 5.2 (2023), 88–99 <<https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v5i2.83>>.

Senjaya. Kepemimpinan dan beban kerja sebagai variabel independen digunakan untuk proksi gabungan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. penelitian ini juga berbeda karena menggunakan variabel stres kerja sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan beban kerja.

### C. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien akan mendorong pegawai bekerja secara maksimal guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawainya dimana perusahaan harus memperhatikan kebutuhan dan tuntutan kerja pegawai agar pegawai dapat bekerja secara maksimal.

Kinerja merupakan komponen terpenting dalam sebuah keberhasilan perusahaan. menurut Riani dalam Khaeruman mengemukakan bahwa kinerja adalah: “Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”<sup>49</sup> Menurut Robbins dalam buku Sopiha dan Sangadji yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik” ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*), dan kemandirian (*Independent*).<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Khaeruman, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus* (CV. AA RIZKY, 2021), hal. 8.

<sup>50</sup> Sopiha dan Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 351.

Salah satu faktor yang yang mempengaruhi kinerja karyawan Menurut kasmir diantaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.. Adapun dimensi kepemimpinan menurut Kartono yaitu: Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan memotivasi, Kemampuan Komunikasi, Kemampuan Mengendalikan Bawahan, bertanggung jawab, Kemampuan mengendalikan emosi.<sup>51</sup> Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan hasil penelitian Lukman dan Reza menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan<sup>52</sup>, yang artinya semakin baik/tinggi kepemimpinan seorang pemimpin, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Kepemimpinan juga dapat dipengaruhi oleh stres kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian Filiani Qarisa Maulina dan Hendra Lukito yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja.<sup>53</sup> Ini berarti bahwa kepemimpinan yang kurang baik akan menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif dan kurang kreatif sehingga berdampak pada ketidak tercapainya karir yang dicita-citakan karyawan yang membuat karyawan merasa stres terhadap pekerjaannya.

---

<sup>51</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan kepemimpinan...*, hal. 34.

<sup>52</sup> Lukman Nasution dan Reza Nurul Ichsan, "Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo," *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3.1 (2021), 308–21.

<sup>53</sup> Filiani Qarisa Maulina dan Hendra Lukito, "Pengaruh Tipe Kepribadian, Beban Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Stres Kerja Karyawan BRI Cabang Pasaman Barat," *Jurnal Manajemen Stratejik dan Simulasi Bisnis*, 1.1 (2020), 66–77 <<https://doi.org/10.25077/mssb.1.1.66-77.2020>>.

Secara umum stres sering diartikan sebagai kondisi tegang yang tidak menyenangkan, karena seseorang secara subjektif merasa ada sesuatu yang membebani. Menurut Wahjono terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur stres kerja, diantaranya yaitu Gejala Fisiologis, Gejala psikologis, dan Gejala perilaku.<sup>54</sup> Jika karyawan mengalami stres kerja tentu saja akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi atau menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Festinahati Buulolo dkk, dalam menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>55</sup> Hal ini berarti bahwa ada hubungan berkebalikan antara stres kerja dan kinerja karyawan dimana, setiap peningkatan dari stres kerja akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya.

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan, tingkat beban kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena beban kerja yang tidak sesuai dengan keahlian karyawan akan menghambat kinerja karyawan. Beban kerja merupakan tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan karyawan melalui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu berlebihan dapat membuat karyawan merasa tertekan sehingga menurunkan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Monica Sindi Arista bahwa

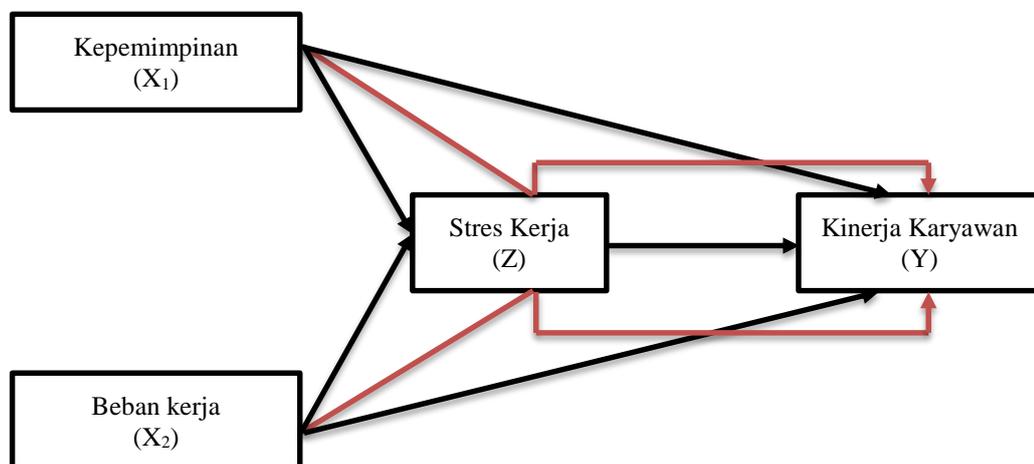
---

<sup>54</sup> Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi...*, hal. 107.

<sup>55</sup> Festinahati Buulolo, Paskalis Dakhi, dan Erasma F.Zalogo, "Pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4.2 (2021), 191–202.

semakin tinggi beban yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan tersebut akan menurun.<sup>56</sup> Selain itu, beban kerja yang kurang dapat membuat karyawan merasa bosan sehingga pekerjaan karyawan tidak produktif. Adapun indikator beban kerja yang dalam penelitian ini adalah: 1) Target yang harus dicapai, 2) Kondisi pekerjaan, 3) Penggunaan waktu kerja, 4) Standar pekerjaan.<sup>57</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan paradigma penelitian dibawah ini:



**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Monica Sindi Arista, "Pengaruh Disiplin dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Sisi Jati Bening di Gresik," *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 5.10 (2021), 718–35.

<sup>57</sup> I Komang Budiasa, *Beban Kerja ...*, hal. 35.

<sup>58</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: ALFABETA, 2019), hal. 99.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_{01}$  : Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap stres kerja ( $Z$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

$H_{a1}$  : Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap stres kerja ( $Z$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

2. Hipotesis 2

$H_{02}$  : Beban kerja ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap stres kerja ( $Z$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

$H_{a2}$  : Beban kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap stres kerja ( $Z$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

3. Hipotesis 3

$H_{03}$  : Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

$H_{a3}$  : Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

4. Hipotesis 4

$H_{04}$  : Beban kerja ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

$H_{a4}$  : Beban kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

#### 5. Hipotesis 5

H<sub>05</sub> : Stres kerja (Z) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

H<sub>a5</sub> : Stres kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

#### 6. Hipotesis 6

H<sub>06</sub> : Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

H<sub>a6</sub> : Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

#### 7. Hipotesis 7

H<sub>07</sub> : Beban kerja (X<sub>2</sub>) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.

H<sub>a7</sub> : Beban kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) melalui stres kerja (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KC Tasikmalaya Sutisna Senjaya.