

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, stres kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu juga dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, stres kerja, motivasi dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi yang beragam itu, sangat ditentukan pula keragaman situasi dan kondisi yang diharapkan organisasi dari waktu ke waktu yang dikaitkan dengan tinggi-rendahnya kecenderungan kepada pekerja, dan tinggi-rendahnya kecenderungan kepada orang tersebut. Gaya kepemimpinan memegang peran yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

##### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan suatu proses dalam menggerakkan dan mempengaruhi para anggota dalam melakukan berbagai aktivitas di suatu organisasi, pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas suatu organisasi.

Berikut beberapa definisi Gaya Kepemimpinan menurut para ahli:

Gaya kepemimpinan menurut Thoha dalam Triyanto, Rizan, dan Santoso (2016: 22), merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Hasibuan dalam Tri Sulkanain dan Andi Ramadhan (2021: 170). Gaya Kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Walsan dan Ratnasari (2016: 101). Gaya kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin.

Menurut Thayib dalam Rosalendro (2019: 67). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil dari kombinasi falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Bahwasannya gaya kepemimpinan merupakan cara, pola atau kemampuan tertentu dari masing-masing pemimpin dalam berkomunikasi, berinteraksi dan bersikap untuk mempengaruhi, mengendalikan dan mendorong seorang bawahan atau karyawannya agar bisa melakukan suatu pekerjaan dan tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 Jenis -jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan dalam Tri Sulkanain dan Andi Rammadhan (2021: 172), gaya kepemimpinan ada 4 macam yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran atau ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipan bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahannya agar ikut memiliki perusahaan.
3. Gaya Kepemimpinan Delegatif adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Gaya Kepemimpinan Situasional model ini dikembangkan oleh Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard bekerja sama secara kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional. Menurutnya Kepemimpinan Situasional tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain.

### **2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Safaria dalam Dalimunthe (2018: 56) indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktif
  - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan

- b. Bimbingan khusus
  - c. Mentaati peraturan
  - d. Jadwal spesifik
2. Kepemimpinan Suportif
    - a. Perhatian terhadap kebutuhan
    - b. Iklim kerja yang baik
  3. Kepemimpinan partisipatif
    - a. Konsultasi pengambilan keputusan
    - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
    - c. Memberikan kebebasan berpendapat
  4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi
    - a. menetapkan sasaran menantang
    - b. pimpinan yang luar biasa

### **2.1.2 Stress Kerja**

Setiap pekerjaan umumnya dapat menimbulkan stres, dan setiap manusia lumrah mengalami yang namanya stres. Stres adalah suatu kondisi jiwa yang dapat mengganggu ketenangan serta dapat memberikan dampak yang buruk bagi kesehatan serta kinerja karyawan. Stres kerja bisa muncul akibat dari beban kerja yang berlebihan, serta ketidakcakapan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Stres umumnya dapat dirasakan jika tekanan itu terus-menerus datang sehingga pikiran lelah dan akhirnya tidak mampu menerima tekanan-tekanan tersebut. Banyak hal lain juga yang dapat memicu stres kerja.

### **2.1.2.1 Pengertian Stress Kerja**

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:157) mengatakan bahwa stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja ini tampak dari Simptom, antara lain log tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan tidak bisa rileks, cemas, tegap, gugup, tekanan darah meningkat, dan memperbaiki gangguan pencernaan.

Menurut Lijian (2018:472) Stress kerja adalah perasaan tekanan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut, Yanik Aryanti dan Mahendra (2019: 004) Suatu perasaan tertekan yang muncul dari dalam diri seseorang karena adanya tekanan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2016:157) menyatakan bahwa, stres kerja adalah sebuah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari sikap, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebih, tidak bisa lireks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan stres kerja merupakan keadaan dimana karyawan mengalami gangguan psikologi maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerjanya di dalam perusahaan dan membuat ketidak seimbangan antara

karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya.

### **2.1.2.2 Penyebab - Penyebab Stress Kerja**

Kondisi-kondisi yang menyebabkan stress yang disebut stressor. Meskipun stress diakibatkan oleh satu pemicu stress, biasanya stress muncul juga akibat kombinasi pemicu stress. Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stress tergantung pada kondisi dan reaksi karyawan. Sebagai contoh seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan menjalankan prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak suka atau malah menolaknya, selain itu, ada juga yang memperburuk stress bagi para karyawan.

Menurut Lijian (2018: 473), penyebab stress kerja antara lain:

- a. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat.
- b. Waktu kerja yang mendesak.
- c. Kualitas pengawasan kerja yang rendah.
- d. Iklim kerja yang tidak sehat.
- e. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab.
- f. Konflik kerja.
- g. Perbedaan yang lain antara pegawai dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja.

### **2.1.2.3 Cara Mengatasi Stress Kerja**

Menurut Lijian (2018:475) stress dan bentuk reaksinya dapat diatasi melalui tiga pola sebagai berikut:

- a. Pola sehat, yaitu pola terbaik menghadapi stress dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga stress tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang
- b. Pola harmonis, yaitu pola yang menghadapi stress dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan.
- c. Pola patologis yaitu pola menghadapi stress dengan dampak berbagai gangguan fisik maupun sosial – psikologi. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan tanpa memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu.

#### **2.1.2.4 Dampak Stres**

Menurut Luthans dan Youseff (2017: 456), dampak stres kerja pada karyawan adalah sebagai berikut:

1. Masalah Kesehatan fisik
  - a. Masalah sistem kekebalan tubuh
  - b. Masalah sistem kardiovaskular seperti pada tekanan darah tinggi dan penyakit jantung.
  - c. Masalah sistem musculoskeletal, seperti sakit kepala, dan sakit pinggang.
  - d. Masalah sistem gastrointestinal, seperti diare dan sembelit.

2. Masalah Psikologis

Tingkat stres tinggi mungkin disertai dengan kemarahan, kecemasan, depresi, gelisah, cepat marah, tegang, dan bosan. Sebuah studi

menunjukkan bahwa dampak stres yang paling kuat adalah pada tindakan agresif, seperti sabotase, agresi antar pribadi, permusuhan, dan keluhan. Jenis masalah psikologis tersebut relevan dengan kinerja yang buruk, penghargaan diri yang rendah, benci pada pengawasan, ketidakmampuan untuk berkonsentrasi dan membuat keputusan, dan ketidakpuasan kerja.

### 3. Masalah Perilaku

Perilaku langsung yang menyertai tingkat stres yang tinggi mencakupi makan sedikit atau perubahan makan berlebihan, tidak dapat tidur, meroko, minum, dan penyalahgunaan obat-obatan.

#### **2.1.2.5 Indikator Stres Kerja**

Sebagaimana yang telah dipaparkan Wibowo dan Chaudhry (dalam Arnata dan Utama 2017: 3316), bahwa terdapat lima indikator stres kerja yaitu:

- a. Peran dalam organisasi
- b. Konflik peran
- c. Beban kerja
- d. Hubungan kerja
- e. Iklim organisasi

#### **2.1.3 Motivasi**

Pada dasarnya motivasi dapat memberi energi yang, menciptakan keinginan yang dapat menggerakkan segala potensi yang ada untuk bekerja keras. Motivasi erat sekali hubungannya dengan keinginan dan ambisi, bila salah satunya tidak ada maka motivasi pun tidak akan timbul. Banyak dari kita yang

mempunyai keinginan dan ambisi besar, tapi kurangnya kemauan dari dalam diri kita untuk mengambil langkah untuk mencapainya. Jika Kondisi tersebut terjadi di suatu perusahaan akan memperburuk produktivitas kinerja karyawan sehingga dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi menurut Sedarmayanti dalam Lijian Poltak (2019: 579) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu.

Menurut Anoraga dalam Lijian Poltak (2019: 582) Motivasi adalah kemauan kerja pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil interaksi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik, dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

Menurut Malthis dalam Lijian Poltak (2019: 579) Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

Menurut Hasibuan, (2016:92). Motivasi merupakan bagaimana cara mendorong bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemauan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi

penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi menurut Hasibuan dalam sylimono syaiful (2019: 21). mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan uraian tersebut motivasi dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu agar mau bekerja dengan baik, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan tercapai.

### **2.1.3.2 Tipe Motivasi**

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2019 :588). Secara umum motivasi dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis sebagai berikut:

#### **1. Motivasi Positif**

Motivasi Positif adalah dorongan positif yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga dapat memperoleh hal yang positif. Misalnya “*Bekerjalah dengan baik! Kalau nanti target keuntungan tercapai, Anda akan diberikan bonus!*”. Demikian pernyataan manajer terhadap bawahannya supaya bekerja dengan baik. Dari kutipan manajer tersebut disimpulkan bahwa motivasi positif adalah suatu usaha untuk membangkitkan motivasi dan diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi seseorang agar bekerja dengan baik dan antusias dengan cara

memberikan keuntungan kepadanya adapun berbagai jenis motivasi positif antara lain:

- a. Imbalan yang menarik
- b. Informasi tentang pekerjaan
- c. Kedudukan atau jabatan
- d. Perhatian atasan terhadap bawahan
- e. Kondisi
- f. Rasa partisipasi
- g. Dianggap penting
- h. Pemberian tugas tanggung jawab
- i. Pemberian kesempatan untuk tumbuh dan berkembang

## 2. Motivasi Negatif

Sesuai dengan nama negatif, berarti motivasi ini adalah motivasi yang memberikan ancaman kepada seseorang akan memperoleh hukuman jika target kerja yang dibebankan kepada tidak tercapai. Misalnya *“Siapa saja yang sering terlambat datang atau sering terlambat datang atau sering membolos akan dipotong gajinya dan jangan berharap akan dipromosikan.”*, jika tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik, maka anda tidak akan dapat bonus. Oleh sebab itu, motivasi negatif adalah motivasi yang bersumber dari apa yang sudah ditentukan. Motivasi ini sebaiknya dihindari karena akan dapat memberikan tekanan dan stress bagi pegawai, yang pada akhirnya menjadi kenyataan bahwa target yang dibebankan kepadanya tidak dapat diwujudkan. Pegawai dalam kondisi seperti itu tidak dapat fokus melakukan

pekerjaannya, karena selalu di bayangi hukuman. Berbeda dengan motivasi positif, ada sesuatu yang menjanjikan jika segala daya dan upayanya dioptimalkan, akan memperoleh stimulus.

### 3. Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam (*internal motivation*) adalah suatu dorongan dari dalam diri yang dirasakan pegawai dan menghasilkan daya dorong yang kuat untuk mencapai suatu yang diharapkannya. Misalnya pernyataan seorang pegawai: *ada tidaknya pimpinan di tempat, saya akan tetap bekerja sesuai dengan target dan tanggung jawab!*". Statement itu mencerminkan kuatnya motivasi dari dalam yang terkandung dalam diri pegawai. Jadi motivasi dari dalam adalah motivasi yang berdasarkan kesadaran seseorang dalam bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Motivasi seperti ini yang seharusnya ditanamkan kepada seluruh pegawai, sehingga melakukan pekerjaannya bukan karena takut atau diawasi oleh pimpinannya, akan tetapi karena kesadaran sendiri.

### 4. Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar (*external motivation*) adalah suatu dorongan yang dirasakan seseorang dan menghasilkan daya dorong yang kuat karena ada stimulus dari dalam untuk melakukan sesuatu yang ditugaskan kepadanya. Dengan kata lain yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pekerja. Biasanya motivasi ini semata-mata didorong oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan bersumber dari faktor-faktor dari luar subjek.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno dalam Lijan, (2019: 588) terdapat dua bagian faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

1. Faktor Intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada pegawai melalui yang dapat menghasilkan untuk memenuhi kebutuhan, meliputi sebagai berikut:

- a. Keinginan untuk dapat hidup

Kebutuhan untuk hidup adalah kebutuhan yang paling mendasar bagi manusia dan semua makhluk hidup. Agar manusia tetap bertahan hidup mereka akan melakukan berbagai usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup meliputi:

- Memperoleh kompensasi yang memadai.
- Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu besar.
- Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

- b. Keinginan untuk dapat memiliki

Jika seseorang menginginkan memiliki sesuatu, dia akan berusaha melakukan berbagai upaya agar keinginan tersebut dapat terpenuhi. Sebelum keinginan tersebut terpenuhi dia akan melakukan apa saja, agar keinginan tersebut tercapai. Akan tetapi kalau sudah tercapai keinginan tersebut tidak lagi menjadi motivasi baginya, akan tetapi semakin menaikkan tingkat keinginannya dari apa yang sudah dicapai.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang bekerja tidak semata ingin memperoleh kompensasi akan tetapi ada juga yang bekerja karena prestise, yakni kebutuhan ingin dihargai dan dihormati. Artinya bekerja bukan karena menginginkan uang akan tetapi, karena harga diri, nama baik, kehormatan.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Kebutuhan pengakuan menyebabkan seseorang mengeluarkan kemampuan terbaiknya sehingga memperoleh prestasi kerja yang sangat memuaskan. Atas kinerja yang seperti itu, orang lain menghargai dan memujinya. Oleh karena itu, kebutuhan memperoleh pengakuan ini meliputi:

- Penghargaan atas prestasi
- Hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Pekerjaan yang dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja keras. Berbagai upaya yang objektif sampai yang subjektif dilakukan orang untuk dapat berkuasa. Keinginan untuk berkuasa menjadi godaan yang dapat menghilangkan nalar dan perasaan, sehingga bisa melakukan berbagai Tindakan yang bertentangan dengan prinsip kepatutan. Ingin menjadi kepala manajer sampai pada direktur utama

adalah hal yang wajar, apalagi keinginan tersebut dicapai karena prestasi yang membanggakan.

2. faktor ekstern yaitu dorongan yang diperoleh seseorang dari luar dirinya untuk dapat melakukan sesuatu yang ditugaskan kepadanya. Menurut Sutrisno dalam Lijan, (2019: 589) Faktor ekstern ini meliputi sebagai berikut:

- a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai untuk melakukan pekerjaannya, antara lain: tempat kerja, fasilitas kerja, penerangan, kebersihan, ketenangan, suhu ruangan, dan lain-lain. Pemenuh berbagai sarana dan prasarana tersebut, akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

- b. Kompensasi yang memadai

Kebanyakan pegawai khususnya di negara-negara berkembang masih sangat bergantung kepada jumlah kompensasi yang diperoleh, hal itu terlihat dari tingginya *turnover* pegawai yang di latar belakang kuantitas kompensasi. Karena perbedaan sejumlah nilai kompensasi pegawai rela meninggalkan organisasinya dan bergabung dengan organisasi pesaing. Oleh sebab itu, manajer haruslah selalu melakukan peninjauan kompensasi dengan melakukan perbandingan dengan organisasi lain.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah untuk memberikan pengarahan atau bimbingan kepada pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga dia mampu memberikan arahan yang tepat kepada bawahannya.

d. Status dan tanggung jawab

Status dan tanggung jawab menjadi bahan hal yang penting juga untuk memotivasi pegawai, oleh karenanya menjadi aspek yang perlu dipertimbangkan oleh para pimpinan. Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa sesungguhnya pegawai tidak hanya karena dimensi materi yang menyebabkan mereka mau terlibat dengan suatu organisasi, akan tetapi juga karena dimensi status dan tanggung, jawab

e. Peraturan yang fleksibel

Semua organisasi mengharapkan seluruh pegawainya memiliki disiplin yang disiplin yang tinggi, sehingga kinerja pegawainya meningkat dan akan berimplikasi pada peningkatan kerja organisasi. Meskipun demikian peraturan yang ditetapkan harus juga memiliki fleksibilitas. Artinya apabila seseorang melanggar peraturan yang ditetapkan akan tetapi karena alasan yang objektif dan rasional, maka seharusnya hukuman karena pelanggaran aturan dapat ditinjau ulang.

f. Jaminan pekerjaan

Ketika organisasi memberikan jaminan yang baik bagi pegawai sudah, maka pegawai tersebut akan terus termotivasi karena hidupnya dan

keluarga dijamin organisasi. Selain mengabdikan diri bagi organisasi, yang bersangkutan juga menjaga nama baik organisasi karena menyadari kemajuan organisasi berarti juga berimplikasi pada kesejahteraan.

#### **2.1.3.4 Indikator Motivasi**

Menurut Maslow dalam Rivai (2017 :609) bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara psikologi rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kemudian dari kebutuhan-kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisikologis

Kebutuhan fisikologis, kebutuhan makan, minuman, pelindung, fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

2. Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

3. Kepemilikan Sosial

Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan Diri

Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan, dihormati dan dihargai orang lain.

5. Aktualisasi Diri Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skil, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberikan penilaian dan terhadap sesuatu.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja pada umumnya dapat dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja bisa disebut juga sebagai landasan produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang paling diharapkan oleh setiap perusahaan baik itu dari pemberi kerja maupun para pekerja. Pihak perusahaan menginginkan kinerja karyawannya baik, untuk peningkatan hasil kerja dan keberlangsungan perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Secara umum kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan selama bekerja.

Ada beberapa definisi Kinerja menurut para ahli:

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Sopiah dan Etta Mamang (2018: 350) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menurut Tika dalam Sopiah dan Etta Mamang (2018: 350) mengidentifikasi kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Mathis dan Jackson (2018: 351) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2018 :260). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Amir (2015 :005). Kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga menjadi tolak ukur keberhasilan pihak perusahaan sehingga terciptanya produktivitas kerja karyawan yang maksimal.

#### **2.1.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Amstrong dalam Sopiah dan Etta Mamang (2018: 352), faktor yang mempengaruhi kinerja kinerja adalah:

1. *Personal Factor* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. *Leadership factor* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factor* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor ini berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *System factor* (faktor kerja). Faktor ini berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas dukungan yang diberikan oleh organisasi.
5. *Contextual / situational factor* (faktor situasi). Faktor ini berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

#### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Stewart dalam Sopiah dan Etta Mamang (2018: 353) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksud untuk:

1. Memberi *feedback* kepada pegawai. Agar efektif, masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negative), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan)
2. *Management by objective*. Manajer pasti menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penelitian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai ke dalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer untuk membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan

tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.

6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut, misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu-menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi untuk mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

#### **2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbin dalam Sopiah dan Etta Sangadji (2018 :351) ada 5 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### 2.1.5 Penelitian terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama Penulis	Judul Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Dalimunthe Hasbian (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Usaha Pembungkusan Garam)	Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen Vol.5 No.1, November 2018, Hal.54-62 P-ISSN: 2443-3071 E-ISSN:2503-0337	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan		Dari hasil penelitian Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Tri Sulkanain Ahmmad Ramdhan Thamrin (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Pelindo IV PERSERO) Cabang Makassar.)	Movere Journal Vol.3 No. 1 Januari 2021 Hal 1-16, ISSN 2656-2790	Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan		Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara keduanya.
Cokorda Istri Ari Sintya Dewi, I Made Artha Wibawa, (2016).	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (pada PT Bank BPD Bali Cabang Ubud)	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 2 No.12 ISSN 2302-8912	Stres kerja, motivasi, dan kinerja karyawan		Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja dan kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Marlindawaty dan Fenty Anbggrianita (2017)	Pengaruh Kompensasi, Promosi, Disiplin dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Telkom	Jurnal Eksekutif Vol.14, No.2, Desember 2017.	Stres kerja dan kinerja karyawan.	Kompensasi, disiplin, dan promosi	Hasil dari penelitian Kompensasi, promosi, disiplin dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Aldy Purnama I, Mochamad Syarudin, dan Budi Nurhardjo (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja pegawai (Badan Pengelolaan Keuangan)	E-jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi. Vol 7 No 1 Hal 48-53, 2020 ISSN: 2355-4665.	Gaya Kepemimpinan Motivasi, Stres kerja dan kinerja pegawai.		Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Stres kerja dan kinerja pegawai terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Triyanto Aloyius Harry, Rizan Mohammad dan Santoso Budi (2016)	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Sumber Intim Pangan)	<i>Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis</i> Vol. 4 No.1 Maret 2016 E-ISSN: 2302 2663.	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan kinerja karyawan		Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan daripada motivasi dan kompensasi
Amanta, I.G.P dan Utama, I.W.M. (2017)	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja, dan Iklim Organisasi, terhadap Turnover intention (pada karyawan CV Dharma Shiadja)	<i>E-Jurnal Manajemen unud.</i> Vol.6 No.6 ISSN: 2302-8912.	Stres Kerja	Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Turnover intention	Hasil dari penelitian membuktikan bahwa Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, kepuasan kerja dan iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Syalimono, Syaiful (2019)	Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No 1, Maret 2019, 16-30, ISSN 2623-2634	Motivasi dan Kinerja Pegawai	Penempatan dan Lingkungan Kerja.	Hasil dari pengujian Secara parsial penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara parsial motivasi dan lingkungan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Secara simutan semua variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Rosalendro Eddy Nugroho (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Kontrak Proyek PT. Jaya Konstruksi Mandala Pratama)	Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol 9 No. 2, Juni 2019	Gaya Kepemimpinan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi	Dari hasil uji yang didapat bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah, stres kerja berpengaruh moderat, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan
Walsa Elvina dan Ratnasari Sri Langgeng.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Terhadap Kinerja	Fakultas Ekonomi Universitas Batam	Gaya Kepemimpinan Motivasi, Kinerja Karyawan.		Hasil pengujian yang didapat gaya kepemimpinan dan motivasi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(2016)	Karyawan (PT. Citra Pembina Pengangkatan Industries Batam)				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Menurut Hasibuan dalam Tri Sulkanain dan Andi Rammadhan (2021: 170). Gaya Kepemimpinan adalah cara seseorang memimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya indikator yang digunakan pada penelitian ini dikemukakan oleh Safaria dalam Dalimunthe (2018: 56) dimana gaya kepemimpinan dapat dilihat dari 4 indikator yaitu:

1. Kepemimpinan Direktif
2. Kepemimpinan Suportif
3. Kepemimpinan partisipatif
4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tri Sulkanain Ahmmad, Andi Muhammad Ramadhan Thamrin, (2021: 2656). Yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara keduanya. Dengan demikian Gaya Kepemimpinan yang baik merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan seperti stres kerja yang berdampak tidak baik terhadap kualitas kerja karyawan. Stres kerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017: 157) mengatakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari Simptom, antara lain, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegap, gugup, tekanan darah meningkat, dan memperbaiki gangguan pencernaan.

Adapun indikator-indikator yang dikemukakan oleh Wiboeo dan Chaudhry dalam Arnata dan Utama (2017: 3316), bahwa terdapat lima indikator stres kerja yaitu:

- a. Peran dalam organisasi
- b. Konflik peran
- c. Beban kerja
- d. Hubungan kerja
- e. Iklim organisasi

Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Cokorda Istri Ari Sintya Dewi, I Made Artha Wibawa (2016: 2302) Yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja dan kinerja karyawan berpengaruh

negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Selain gaya kepemimpinan dan stres kerja faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kurangnya motivasi, kurangnya motivasi yang diberikan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Menurut Anoraga dalam Lijian Poltak (2019: 582) Motivasi adalah kemauan kerja pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi pegawai yang bersangkutan sebagai hasil interaksi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik, dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

Adapun indikator-indikator Motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dalam Rivai (2017: 609):

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Rasa Aman
3. Kepemilikan Sosial
4. Penghargaan Diri
5. Aktualisasi Diri

Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Walsa Elvina dan Ratnasari Sri Langgeng (2016). yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, berdasarkan hasil penelitian tersebut pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, apabila karyawan dapat mencapai target atau visi misi perusahaan maka dapat dikatakan kinerja sudah baik. Karyawan sebagai sumber daya yang dominan berperan penting menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Sopiah dan Etta Mamang (2018: 350) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator-indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Robbin dalam Sopiah dan Etta Sangadji (2018: 351) ada 5 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja, kedisiplinan dalam mengerjakan tugas atau bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aldy Purnama I, Mochamad Syarudin, Budi Nurhardjo (2020 48-53), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan stress, kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kinerja karyawan akan tetap berjalan optimal apabila gaya kepemimpinan seorang di suatu perusahaan tersebut dapat memberikan pengaruh atau arahan yang baik kepada karyawannya. Jika pemimpin di perusahaan tidak dapat

memberikan arahan atau terlalu memaksakan karyawan dalam segala aktifitas di perusahaan, memberikan beban kerja yang berlebihan sehingga akan timbul stres kerja yang akan mengakibatkan karyawan tidak bekerja dengan baik. Selain gaya kepemimpinan, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Apabila karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan akan terbengkalai dan kinerja karyawan pun akan menurun, motivasi juga mencegah terjadinya stres kerja pada karyawan. Oleh karena itu perlu adanya penelitian lebih jauh untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terdapat **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan”**