

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teori**

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

###### **2.1.1.1. Pengertian**

Kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi suatu kelompok agar dapat menuju sasaran (Robbins dan Judge, 2016:249). Pemimpin disini sebagai penggerak utama dan motivator tertinggi yang baik bagi karyawan agar para karyawan dapat bekerja menghasilkan suatu kinerja yang baik yang akan berdampak bagi perusahaan.

Kepemimpinan memiliki arti yang sangat penting di dalam suatu kelompok maupun organisasi, jika terjadi sesuatu atau konflik di dalam suatu kelompok tersebut maka peran suatu kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mencari cara agar masalah dapat terpecahkan. Peran suatu kepemimpinan akan dapat membentuk aturan dan norma untuk ditaati agar konflik maupun perselisihan tidak terulang lagi. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat dilihat dari pemimpin memecahkan suatu konflik dan perselisihan di dalam kelompok maupun organisasi. Gaya kepemimpinan juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang aktif, efektif, serta kreatif akan dapat memberikan dampak positif terhadap karyawannya, begitu pula sebaliknya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pedoman bagi pemimpin bawahan atau para pengikutnya. Kepemimpinan yang baik akan dapat mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai yang maksimal, tandanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sudah sesuai

dengan harapan karyawan.

Gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Hal itu mencakup perilaku perintah seperti (tugas) serta sifat pemberi dukungan seperti (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan (Northouse, 2019:96). Perilaku pemberi dukungan dapat berupa motivasi agar para pengikut mau bekerja sama untuk kebaikan perusahaan. Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015:150).

Gaya Kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasinya tercapai ataupun dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al., 2017:42) Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi para pengikutnya agar dengan rasa sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya tertekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226). Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasinya.

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

Menurut Hasibuan (2016:170) ada tiga macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. **Kepemimpinan otoriter**

Kepemimpinan otoriter adalah jika suatu kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu

menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya di tetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak di ikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan proses dalam pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan partisipatif

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

## 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atas pekerjaannya. Berbeda dengan pendapat yang disebutkan oleh Hasibuan (2016:170) tersebut menurut, Robbins (dalam Kristie Wahyuningsih, 2020) ada beberapa macam gaya kepemimpinan yaitu:

### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan Kharismatik yaitu kepemimpinan yang membuat para pengikutnya terpacu oleh kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika sedang mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik ini dapat mempengaruhi para pengikutnya dengan salah satu cara yaitu mengutarakan dengan jelas tentang visi yang dapat membuat para pengikutnya tertarik. Visi ini berhubungan dengan masa kini dengan masa yang akan mendatang sehingga para karyawan dapat tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin dapat mengkomunikasikan harapan terhadap kinerja yang baik dan tinggi serta menyatakan bahwa karyawan dapat memcapai kinerja tersebut dengan baik, dengan hal tersebut akan membuat para karyawan bertambah keyakinan akan kepercayaan diri dan harga dirinya naik, kemudian dengan pemimpin yang mengungkapkan kata-kata serta tindakan dengan penuh nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku yang baik agar para karyawannya dapat meniru dengan baik. Pemimpin kharismatik mempunyai karakter tersendiri yang

dimana dapat membedakan antara pemimping kharismatik dan pemimpin yang non kharismatik, yaitu:

- a. Artikulasi dan visi, ditunjukkan dengan memiliki adanya sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang menjadi semakin baik dan mampu mengklarifikasikan pentingnya visi yang bisa dipahami orang lain.
- b. Risiko personal, dapat dilakukan dengan bersedia menempuh risiko personal yang tinggi serta menanggung biaya yang besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visinya.
- c. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, kepekaan ini seperti pengertian terhadap kemampuan diri orang lain dan respon terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- d. Peka terhadap lingkungan, peka yang bisa menilai secara realistis terhadap kendala lingkungan maupun sumberdaya yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpi yang terlibat didalam perilaku yang dianggap bertentangan dan baru dengan norma.

Dalam karakter diatas biasanya dimiliki oleh seorang pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang dapat membedakan antara gaya pemimpin lain dengan gaya pemimpin kharismatik. Kepemimpinan kharismatik tidak selalu diperlukan untuk mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang maksimal, kepemimpinan kharismatik ini dapat dilakukan disaat pengikut memiliki rangkaian ideologis dan ketika lingkungan melibatkan tingkat ketidakpastian yang tinggi dan meningkatkan stres.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk dapat melakukan hal yang melebihi dari kepentingan pribadi mereka untuk memberikan dampak yang lebih dan luar biasa untuk seluruh karyawannya. Gaya transformasional dapat membuat cara pola berfikir karyawan dengan pola berfikir dengan menyelesaikan masalah menggunakan cara lama berubah menggunakan cara penyelesaian masalah dengan cara yang lebih baik dan baru. Kepemimpinan ini dapat meningkatkan kinerja lebih baik, menanamkan

kebanggaan, memberikan visi dan juga misi.

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional yaitu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan cara memotivasi karyawannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas syarat dan tugas. Karakter pemimpin transaksional sangat memiliki karakter tersendiri yaitu dengan imbalan untuk kinerja yang lebih baik serta mengakui pencapaian yang didapatkan oleh karyawan, lalu menempuh tindak perbaikan dan menjauhi adanya pengambilan keputusan yang akan diambil.

## 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan mengartikulasi visi yang menarik dan realistis mengenai masa depan suatu organisasi yang berkembang dan lebih membaik jika dibandingkan dengan saat ini. Visi dapat memberikan semangat yang baru mengenai masa depan yang akan berkembang menjadi lebih baik, memberikan berbagai inspirasi serta memberikan komitmen yang bisa menghasilkan kualitas organisasi yang lebih baik.

### **2.1.1.3. Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Joseph Reitz (2017:11) dalam melaksanakan aktivitas seorang pemimpin ada enam faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Personality (kepribadian) merupakan pengalaman dimasa lalu serta harapan pimpinan yang mencakup latar belakang, nilai-nilai serta pengalamannya yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
2. Karakteristik, merupakan perilaku dan harapan bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap jalannya seperti apa gaya kepemimpinan yang akan dipakai.
3. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan yang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin
4. Perilaku dan harapan kepada para karyawannya atau para bawahannya.
5. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya

kepemimpinan

6. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

#### **2.1.1.4. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator maupun koordinator. Ada beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Kartono (2013:86)

1. Organisasi dengan seluruh bagian-bagiannya yang berjalan lancar sekalipun pemimpin tersebut sedang tidak berada di kantor.
2. Diutamakan tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran seluruh aspek dalam organisasi maupun kelompok.
3. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa untuk mempercepat kerjasama demi mencapai tujuan dengan jiwa maupun situasi.
4. Otoritas sepenuhnya di delegasikan kebawah dan semua orang menyadari kewajiban berupa tugas sehingga merasa aman dan merasa maksimal menjalankan tugasnya.

#### **2.1.1.5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator menurut (Busro, 2018: 251) antara lain :

- 1) Struktur prakarsa terdiri dari beberapa indikator:
  - a. Menyusun bagian kerja
  - b. Hubungan kerja
  - c. Tujuan
- 2) Pertimbangan terdiri dari beberapa indikator:
  - a. Kepercayaan
  - b. Pengambilan gagasan
  - c. Tingkat kepedulian

## 2.1.2 Stres Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mengakibatkan adanya ketidak seimbangan fisik maupun psikis yang mempengaruhi emosi, kondisi dan pola berpikir seseorang. Orang-orang yang mengalami stress kerja akan merasakan ketakutan yang kronis, sehingga mereka akan merasa tidak nyaman, marahmarah, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif. Menurut Soewondo dalam Suwanto dan Priansa (2015:255) Stres kerja merupakan suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa factor ditempat kerja yang berinteraksidengan pekerja sehingga mengganggu kondisi perilaku dan fisiologis. Stres kerja biasanya akan muncul bila terdapat adanya kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan dari pekerjaannya. Menurut (Siagian 2016, 300) menyatakan bahwa : “Stres kerja ialah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi pikiran dan kondisi fisik seseorang.

### 2.1.2.2 Penyebab - Penyebab Stres Kerja

Menurut ( Mangkunegara 2014) menyatakan bahwa :

Beban kerja yang dirasakan terlalu berat

1. Waktu kerja mendesak
2. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
3. Iklim kerja yang tidak sehat
4. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab
5. Konflik kerja

Menurut Muhammad Busro 2017, (45-46) *stressor* ditempat kerja merupakan kondisi yang memiliki potensi untuk menghasilkan pengalaman seseorang sebagai situasi yang penuh tekanan. Tingkat dari pengalaman stress dan cara bagaimana seseorang bereaksi terhadap stres itu sendiri dapat dipengaruhi faktor seperti berikut:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kurang kondusif dan kurang representatif akan menyebabkan karyawan mudah stres, tetapi lingkungan yang kondusif akan menyebabkan karyawan tahan dalam bekerja meskipun tingkat kesulitan dan resiko pekerjaan tinggi

2. Intensitas Stres

Ketika karyawan telah berulang kali mengalami stres yang berat, maka orang tersebut akan cenderung mudah terpapar oleh rasa stress.

3. Geografi dan demografi sosial

Karyawan yang hidup di tengah kota dengan tingkat jumlah penduduk sangat banyak, apalagi ditambah dengan persaingan hidup yang terlalu keras, maka akan semakin mudah stres.

4. Tabiat atau sifat individu

Individu yang temperamental, mudah marah, mudah tersinggung akan mudah mengalami stres dan sebaliknya, orang yang penyabar, rendah hati, senang senyum, tidak mudah tersinggung, mudah memaafkan orang lain, akan sulit mengalami stres kerja.

5. Presepsi terhadap tingkat kesulitan

Karyawan yang memandang segala sesuatu yang sulit, menyebabkan stress akan selalu mengalami stres setiap mendapatkan tugas yang sulit, akan tetapi karyawan yang selalu mempunyai keyakinan bahwa tidak ada pekerjaan yang sulit kalau dikerjakan secara fokus, maka karyawan tersebut akan mengalami stres.

6. Tingkat kesulitan dan resiko pekerjaan, Semakin sulit suatu pekerjaan maka semakin mudah membuat karyawan menjadi stres. Pekerjaan yang mempunyai tingkat resiko yang tinggi juga membuat karyawan mudah stres.

7. Pola hidup

Karyawan dengan gaya hidup konsumtif, hedonis, dan gaya hidup mewah, akan mudah terjadi stres, dan sebaliknya orang bergaya hidup sederhana, apa adanya, tidak terlalu mengejar akan sulit stres.

8. Tingkat dukungan sosial

Karyawan dengan dukungan sosial yang rendah akan mudah mengalami



stres, dan sebaliknya karyawan dengan dukungan sosial yang tinggi akan sulit mengalami stress.

### **2.1.2.3. Dampak Stres kerja**

Menurut Soewondo dalam Suwanto dan Priansa (2015:255) Stres kerja merupakan suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa factor ditempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi perilaku dan fisiologis. Stres kerja biasanya akan muncul bila terdapat adanya kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan dari pekerjaannya.

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan, dampak yang menguntungkan akan memacu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, namun dampak merugikan akan membuat stres yang tidak bisa diatasi. Dampak dari stres kerja dapat di kelompokkan menjadi tiga kategori menurut Muhammad Busro 2017 (53-54) sebagai berikut :

1. Gejala Psikologis yaitu bahwa karyawan yang mengalami tingkat stres kerja yang tinggi, akan mengalami penyimpangan pada fungsi psikologis, seperti mudah marah, mudah tersinggung, sulit menerima masukan, dan mudah menyerah.
2. Gejala Fisiologis yaitu bahwa orang yang mengalami stres kerja yang berat akan merasa mudah lelah, sedikit-sedikit istirahat, tidak mempunyai semangat, lesu, dan kurang bergairah dalam bekerja.
3. Gejala Perilaku yaitu bahwa orang yang mengalami stres kerja yang berat akan banyak melakukan hal-hal yang diluar pekerjaan, tidak duduk ditempat kerja, dan berperilaku aneh.

### **2.1.2.4 Indikator-Indikator Stres Kerja**

Menurut Suwanto (2015;257) indikator stress kerja yaitu :

- a. Beban kerja

Beban kerja ini bersifat kuantitatif dan kualitatif. Disebut kuantitatif jika seseorang terlalu banyak mengerjakan pekerjaan yang harus diselesaikan

atau karena keterbatasan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Disebut kualitatif jika seseorang menghayati kurangnya

kemampuan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya atau pekerjaan yang mereka hadapi menuntut keahlian melebihi kemampuannya.

b. Konflik peran

Kombinasi dari harapan dan tuntutan yang diberikan kepada pegawai atau anggota lain dalam organisasi akan menimbulkan suatu tekanan yang disebut sebagai tekanan peran, maka hal tersebut akan menimbulkan konflik.

c. Hilangnya Kekompakan kelompok

Hilangnya kekompakan kelompok ini mengakibatkan rendahnya moral tampilan kerja yang buruk, serta perubahan fisik seperti tekanan darah yang meningkat.

d. Tidak adanya dukungan yang memadai

Yaitu dukungan dari sesama anggota kelompok, misalnya dalam membagi masalah. Setiap orang membutuhkan orang lain untuk mengevaluasi reaksi emosional mereka, demikian pula pada orang lain, pada keadaan yang sama akan memberikan informasi tentang respon yang sesuai. Dukungan kelompok dapat dipandang sebagai sumber yang dapat membantu seseorang dalam menghadapi stres.

e. Teritorial organisasi

Istilah yang menggambarkan ruang pribadi atau arena kegiatan seseorang, tempat dimana mereka bekerja, berfikir atau bergurau. Setiap orang mengembangkan rasa memiliki terhadap ruang pribadi mereka antara lain ruang kerjanya. Teritorial organisasi ini berkaitan dengan bagian-bagian organisasi yang dirasakan akrab, di luar itu dirasakan sebagai wilayah yang asing bagi karyawan.

f. Teknologi

Keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan

bagi kelangsungan dan kenyamanan para pegawai.

g. Pengaruh pemimpin

Panutan yang secara sepakat dijadikan sebagai orang terdepan dari kegiatan dalam organisasi. Pengaruh pemimpin menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi aktivitas pekerjaan, iklim dan kelompok. Sering kali mereka mempunyai pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan aspek- aspek lain dalam pekerjaan.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan hal yang sangat positif dalam meningkatkan kinerja. Pada saat pemimpin melaksanakan tanggung jawab dalam memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan, sehingga mempengaruhi pada peningkatan kinerja karyawan. Pada prinsipnya motivasi yang diberikan pimpinan dengan maksimal akan berdampak positif bagi kerja setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Afandi (2018 : 23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik maupun berkualitas. Sedangkan Hasibuan (2016:141) mengatakan “motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Motivasi juga berlaku untuk diri seorang pemimpin sendiri. Karena dengan tidak adanya motivasi, seorang pemimpin juga tidak akan mempunyai dorongan untuk membawa perusahaan atau organisasi ke arah yang lebih maju dan berkembang. Oleh karena itu pentingnya motivasi yang ada pada dalam diri untuk menjalankan segala aktifitas yang menjadi tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Walaupun kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas sudah cukup baik namun tidak didukung dengan adanya motivasi kerja yang baik, maka proses pelaksanaan tugas tersebut tidak akan bisa diselesaikan dengan baik.

Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pemimpin atau bawahan akan

memberikan dampak kinerja yang tinggi pula. Kinerja karyawan salah satu dimensi untuk mengukur, mengevaluasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Kinerja merupakan suatu prestasi atas pencapaian kerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya

Menurut Pianda (2018, hal.59) Tujuan Motivasi merupakan menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, tujuan yang diperoleh karena berkerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat.

### **2.1.3.2. Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017;150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

#### 2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.3.3 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut Maslow dalam Hasibuan (2016) yang dikenal dengan lima teori hierarki. Sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow yang dikutip dalam Jurnal Tilekson (2016). Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### a) Kebutuhan Fisiologi

Kebutuhan fisiologi merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk kehidupan sehari-hari seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

#### b) Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologi relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan rasa aman meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya saat mereka tidak lagi bekerja.

c) **Kebutuhan Sosial**

Jika kebutuhan fisiologi dan rasa aman terpuaskan secara maksimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d) **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensi yang meningkat karena orang mengaktualisasi perilakunya. Seseorang akan didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahlian.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

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

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan tidak melanggar ketentuan hukum (Busro, 2018:89).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama

periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan maupun kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya Edison et al. (2017:187). Dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan menurut Sinambela (2017:105), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan adanya kinerja ini akan diketahui bagaimana kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Definisi lain kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah di capai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang di berikan dalam suatu periode tertentu Kasmir (2017:182). Dari beberapa pendapat Definisi lain kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah di capai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan jawab yang di berikan dalam suatu periode tertentu Kasmir (2017:182). Dari beberapa pendapat diatas pengertian kinerja dapat disimpulkan menjadi hasil kerja yang mengacu selama periode waktu tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang dimiliki organisasi.

#### **2.1.4.2. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Didalam kondisi seseorang ataupun kondisi didalam organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik, pasti akan banyak ada nya kendala yang akan dialami yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maupun kondisi organisasi. Oleh karena itu perlu di telaah terlebih dahulu apasaja faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Robert & John (2001:82) dalam Ansory & Indrasari, (2018:210), antara lain:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
5. Hubungan dengan organisasi

Dikutip dari pendapat lain beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Kasmir 2017 (189-193) sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan skill yang di miliki seseorang untuk

menyelesaikan suatu pekerjaan, apabila kemampuan yang dimiliki baik maka kinerjanya akan semakin baik pula, begitu sebaliknya.

2. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Rancangan kerja Jika pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan secara baik, tepat, dan benar.

3. Kepribadian

Merupakan karakter yang dimiliki setiap individu, serta berbedanya satu sama lainnya. Apabila seseorang memiliki kepribadian yang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya, maka hasil pekerjaannya juga akan memuaskan.

4. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk menjalankan tugasnya, dorongan tersebut bisa berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar contohnya seperti: pimpinan rekan kerja, dan lain-lain).

5. Kepemimpinan

Perilaku dari seorang pimpinan yang diterapkan dalam organisasi untuk mengelola, mengatur serta memberikan perintah kepada bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika sikap atau perilaku seorang pemimpin dapat baik, menyenangkan, ramah dan bisa mengayomi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

6. Gaya kepemimpinan

Gaya yang diterapkan oleh seorang pimpinan dalam menghadapi suatu permasalahan kondisi didalam organisasi.

7. Budaya organisasi

Kebiasaan atau norma yang dimiliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi oleh setiap anggota.

8. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau suka yang ditunjukkan oleh seseorang sebelum atau sesudah melakukan pekerjaan, apabila seseorang melakukan pekerjaan dengan hati yang ikhlas tak akan ada beban yang bisa meningkatkan hasil

kerjanya.

9. Lingkungan kerja

Kondisi di sekitar tempat kerja setiap harinya berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan antar rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja meskipun dalam kondisi organisasi yang kurang baik.

11. Komitmen

Kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan perusahaan, sehingga akan membuat pegawai berusaha bekerja secara maksimal agar kinerjanya meningkat.

12. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan apa yang di perintahkan kepadanya.

### **2.1.4.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sinambela dalam buku Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (2017:158) mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan nya yang tinggi akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis.

2. Ketetapan Waktu

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.

3. Inisiatif

Pegawai memiliki kesadaran terhadap sesuatu dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan

Diantara beberapa faktor lainnya, kemampuan karyawan dapat diterapi melalui pendidikan dan latihan yang kemudian dapat dikembangkan.



## 5. Komunikasi

Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

### 2.2. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian, Yang ingin dibahas untuk membantu penelitian ini, antara lain:

Penelitian pertama dilakukan oleh Khair et all (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel yang digunakan penelitian ini berjumlah 103 orang menggunakan metode sampel jenuh. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan Partial Least Square (PLS). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Hanafi *et all* (2018) dengan judul “Pengaruh

Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan menggunakan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang ada dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan pemimpin untuk pencapaian tujuan organisasi. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi, dalam upayanya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang sesuai akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai, sehingga secara signifikan dapat meningkatkan kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Bagus *et all* (2016) Tujuan studi adalah (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi; (2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan; (3) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja; (4) menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner sebanyak 81 responden dan selanjutnya diolah dengan metode Structural Equation Modelling dari Lisrel Program. Hasil penelitian, menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terkait indikator penjelasan tentang reward. Motivasi kerja mempunyai pengaruh paling besar adalah indikator bangga menyelesaikan pekerjaan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling besar adalah indikator membanggakan organisasi kepada orang lain. Kinerja mempunyai pengaruh yang paling besar adalah indikator kemampuan kerja sama dengan orang lain. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh lebih besar terhadap komitmen organisasi dibanding terhadap kinerja. Motivasi kerja juga mempunyai pengaruh lebih besar terhadap komitmen organisasi dibanding terhadap kinerja. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja

dibanding dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh lebih besar terhadap motivasi kerja dibanding motivasi kerja terhadap gaya kepemimpinan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Dalimunthe (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan usaha pembungkusan garam CV. Karya Pertiwi. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu sampling jenuh, dimana semua anggota populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan di CV Karya Pertiwi yang berjumlah 35 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji asumsi klasik. Analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk dapat gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara variable. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Dewi (2016) dengan judul pengaruh stres kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Ukuran sampel yaitu seluruh karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud sebanyak 47 karyawan. Metode yang digunakan adalah dengan sampling jenuh. Pengumpulan data melalui wawancara dan survey dengan kuesioner sebagai alatnya. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 13 indikator. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan untuk kedepannya PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud hendaknya memperhatikan tuntutan tugas yang menjadi indikator penting di dalam stres kerja dan keamanan yang merupakan indikator penting dari motivasi karyawan demi kebaikan PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud.

Penelitian keenam dilakukan oleh Liyas (2019). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan

disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Notaris yang ada di Pekanbaru Riau. Pengumpulandata dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 71 orang karyawan Notaris yang ada di Panam. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 16. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach, uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh K Princy *et all* (2019) dengan judul Employee Commitment on Organizational Performance dari International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019. Komitmen karyawan memainkan peran utama dalam pertumbuhan kinerja organisasi. Banyak organisasi ingin meningkatkan kinerjanya. Komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Perilaku perubahan komitmen dapat terjadi pada kepuasan kerja, motivasi dan keterlibatan kerja. Data dikumpulkan oleh 100 karyawan yang bekerja di industri pembuatan alat mesin di Vellore, Tamil Nadu, India. Terdiri dari item dalam Kuesioner diadopsi dari penelitian sebelumnya digunakan dalam pengumpulan data primer. Metode korelasi oleh SPSS dilakukan. Dalam artikel ini ditemukan bahwa komitmen karyawan memiliki kinerja karyawan yang terkait positif. Komitmen karyawan terkait positif dalam kepuasan kerja, motivasi dan keterlibatan kerja.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Kashmala Nizam dan Faiza Maqbool Shah (2016) dengan judul “Impact of Employee Motivation on Organizational Performance in Oil and Gas Sector of Pakistan” dari International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 3, Issue 12, December 2016, PP 7-15 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online). Penelitian ini bertujuan untuk melihat pentingnya motivasi dalam pengelolaan orang di tempat 13 kerja, tidak ada sistem yang berjalan lancar tanpa itu, dan tidak ada organisasi

yang mencapai tujuannya tanpa memotivasi sumber daya manusianya. Tujuan dari motivasi adalah untuk membuat orang melakukan upaya terbaik mereka dengan antusiasme dan efektifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa dampak motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi di sektor minyak dan gas. Penelitian ini dilakukan pada berbagai tingkat manajemen di sektor minyak dan gas Pakistan. Angket digunakan untuk mengumpulkan informasi. Metode Regresi dan Korelasi digunakan bersama untuk menguji hipotesis. Dapat disimpulkan bahwa dengan memeriksa kinerja pekerjaan dan mengenali kinerja karyawan dan memotivasi mereka dengan memberikan penghargaan yang tepat, karyawan akan puas dan dengan demikian tingkat output mereka meningkat dan meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini merekomendasikan bahwa organisasi harus menjadikan motivasi sebagai kebiasaan untuk mencapai peningkatan kinerja.

### **2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah pernyataan mengenai satu atau lebih populasi yang perlu dibuktikan keabsahannya melalui prosedur pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis merupakan suatu proses melakukan perbandingan antara nilai sampel dengan nilai hipotesis pada data populasi (Sutopo & Slamet, 2017)

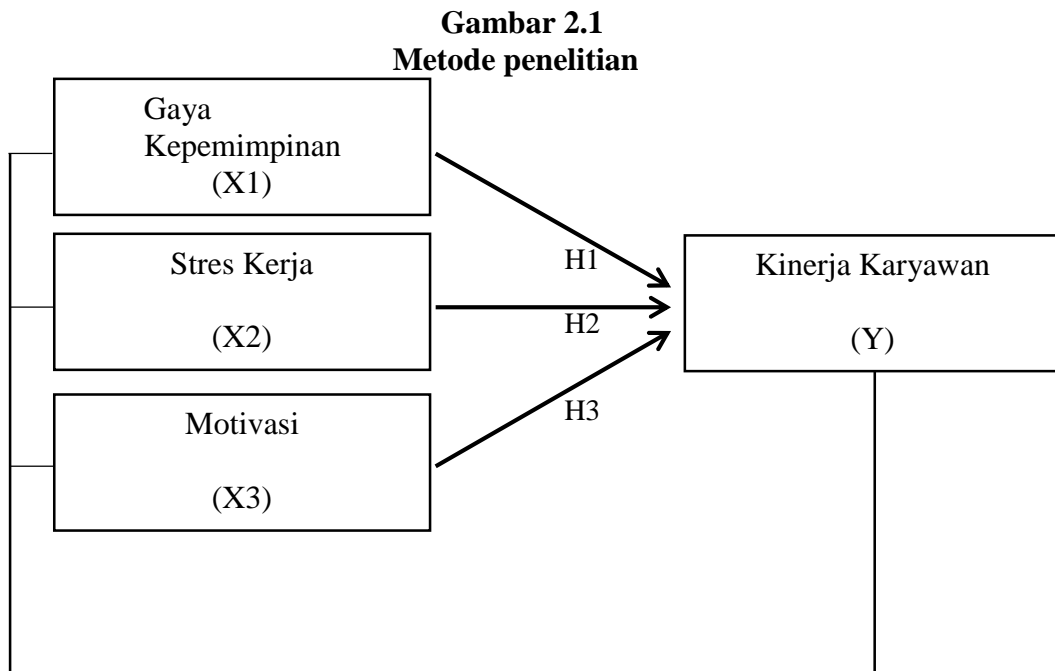
Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada.
- H2 : Stres Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.4. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis. Pertautan antara variabel yang diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, berdasarkan tujuan pustaka, dan penelitian terdahulu, maka dalam pengaruh gaya kepemimpinan,

stres kerja dan motivasi kerangka kerja untuk kinerja karyawan dapat diketahui  
berfikir sebagai berikut:



Keterangan:

1. Gaya Kepemimpinan disimbolkan sebagai variable independent X1
2. Stres Kerja disimbolkan sebagai variable independent X2
3. Motivasi Kerja disimbolkan sebagai variable independent X3