

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hal yang bisa dilihat dari hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu organisasi. Kinerja menjadi penilaian bagaimana sumber daya manusia bekerja untuk mencapai target organisasi. Oleh sebab itu kinerja menjadi faktor yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi.

Menurut (Wartono, 2017) menyatakan bahwa, Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”.

Menurut (Septiana & Widjaja, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan dalam melakukan tugasnya, baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

Penelitian yang dilakukan (Massie, R. N., Areros, W. A., & Rumawas, 2018) menjelaskan perihal bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya di dalam praktek. Ada empat faktor dalam kinerja, yaitu seperti berikut:

#### 1. *Input*

Dalam input terdapat hal meliputi pengetahuan, keterampilan serta keahlian dalam membawakan pekerjaan mereka. Hal ini melibatkan artibusi individual.

#### 2. *Process*

Sebagaimana seorang individu mempunyai kepercayaan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini melibatkan perilaku kemampuan seseorang yang dibawa dalam pekerjaan untuk berpegang pada tanggung jawab.

### 3. *Output*

Hasil yang diraih atau dicapai oleh seorang individu sesuai dengan level kinerja yang diraihnya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini merupakan sebuah pengukuran kinerja yang dicapai oleh seseorang.

### 4. *Outcome*

Merupakan pengaruh apa yang telah diraih oleh seorang kinerja individu atau dari hasil tim mereka, unit, departemen atau institusi.

## **2.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Mahmudi, 2015) menjelaskan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi: keterampilan, kemampuan, pengetahuan, motivasi, kepercayaan diri, dan komitmen yang setiap individu memiliki hal tersebut.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas yang diberikan oleh team leader dan manajer ketika memberikan dorongan berupa semangat, dukungan, dan arahan.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan organisasi, sistem kerja dan proses organisasi serta budaya kinerja yang tercipta dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi, budaya organisasi serta tekanan.

### **2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Noor Arifin, 2018) mengatakan bahwa terdapat lima indikator dalam kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas memiliki arti hasil yang telah dilakukan sudah mendekati sempurna, yang berarti yaitu menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan kegiatan untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari sebuah kegiatan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan target atau jumlah yang telah dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah unit total aktivitas yang telah dikerjakan. Keterampilan dan pengetahuan merupakan hal yang dimiliki oleh karyawan.

3. Pengetahuan dan Keterampilan

Yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaan yang mereka kerjakan.

4. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan kegiatan yang diselesaikan pada waktu yang diinginkan dan dilihat dari sudut pandang koordinasi. Hasil dari *output* serta menggunakan waktu yang ada secara maksimal untuk beraktivitas.

5. Komunikasi

Menjalin hubungan komunikasi yang baik ketika mengerjakan pekerjaan.

### **2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah faktor penting dalam sebuah organisasi, karena tanpa seorang pemimpin yang baik sangat sulit organisasi akan berkembang dan mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan seseorang bisa saja mempengaruhi orang lain, maka dari itu seorang pemimpin sebuah organisasi harus memiliki karakteristik yang baik.

Menurut (Sofiah Sinaga et al., 2021) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara tertentu. Yaitu dengan cara melakukan penerapan dalam kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercayai, dihargai, dan loyal serta respek terhadap. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.”

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan, menginspirasi dan mendorong seseorang untuk bisa melakukan pekerjaannya secara sukarela tanpa paksaan. Gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi beberapa, seperti salah satunya gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

(Diana, 2019) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

### 2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

(Indra Kharis, 2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Karakteristik kepemimpinan transformasional, (Assingily and Mesiono 2019) antara lain :

- a) Pemimpin yang memiliki jiwa utuh dan independen dalam mewujudkan visi organisasi
- b) Sebagai bawahan harus mempunyai kesadaran tentang pentingnya kebersamaan dalam mencapai tujuan dengan ditambahkan suplemen motivasi serta dukungan dari pemimpin
- c) Seluruh anggota organisasi kepemimpinan transformasional harus rela dan siap berkorban dalam kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

### **2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Indra Kharis, 2015) yaitu:

#### **1. Kharisma**

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

#### **2. Motivasi Inspiratif**

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

#### **3. Stimulasi Intelektual**

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

#### **4. Perhatian yang Individual**

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan

untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

### **2.3 Stres Kerja**

Stres kerja seringkali diartikan sebagai kondisi tegang yang tidak menyenangkan, karena seseorang merasa tidak nyaman di pekerjaannya karena merasa ada sesuatu yang membebannya. Stres kerja sangat wajar jika dialami oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Stres kerja tidak hanya disebabkan oleh pekerjaan tetapi juga beberapa faktor lainnya seperti kepemimpinan atasan dan juga lingkungan organisasi yang tidak harmonis.

Stress merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami, ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang.

(Septiana, A., Harini, S., & Sudarijati, 2018) Stres merupakan kondisi dinamis dimana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

#### **2.3.1 Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Menurut (Massie, R. N., Areros, W. A., & Rumawas, 2018) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

- Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

### 2.3.2 Indikator Stres Kerja

Indikator Stres Kerja menurut (Wartono, 2017) yaitu:

- Tuntutan tugas.
- Tuntutan peran.
- Tuntutan antar pribadi.
- Struktur organisasi.
- Kepemimpinan organisasi

### 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1.** Tabel Penelitian Terdahulu

| No | Judul   | Pengarang                | Metode   | Indikator  | Hasil   |
|----|---|--------------------------|--|--|---|
| 1  | Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT. Sanarartha Bali <i>Money Changer</i> Kabupaten Badung. | (Ary Wira Andika, 2021). | Metode penelitian dengan menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner kepada 35 responden. | -Kondisi Pekerjaan.<br>-Konflik Peran.<br>- Pengembangan Karir.<br>-Struktur Organisasi. | Apabila stres kerja dan konflik kerja meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. |



| No | Judul  | Pengarang                   | Metode   | Indikator  | Hasil   |
|----|--|-----------------------------|--|--|---|
| 2  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya.                            | (Eko Yudhi Setiawan, 2015). | Teknik pengambilan data menggunakan metode kuesioner dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda dengan uji F dan uji T dengan memanfaatkan program SPSS versi 20. | -Pengaruh Ideal.<br>-Pertimbangan Individual.<br>-Motivasi Inspirasional.<br>-Stimulasi Intelektual. | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 3  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai peran meditasinya pada | (Lismiatun, 2018).          | Menggunakan metode random sampling sebanyak 106 karyawan.  | -Visi jelas.<br>-Kepercayaan Komitmen.   | hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya persepsi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja baik secara parsial ataupun bersama-sama mempengaruhi secara positif        |

| No | Judul  | Pengarang                  | Metode   | Indikator   | Hasil   |
|----|--|----------------------------|--|---|---|
|    | PT. 3M Indonesia.  |                            |  |   |   |
| 4  | Pengaruh stres kerja, beban kerja terhadap kepuasan kerja (studi <i>medical representative</i> di kota Kudus). | (Dhini Rama Dhania, 2010). | Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang bersifat kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui skala. | -Fisiologis.<br>-Kognitif.<br>-Subjektif.<br>-Perilaku Keorganisasian.  | Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa stres kerja tidak secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.  |
| 5  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.                       | (Gani, 2020).              | Menggunakan metode analisis deskriptif, analisis kuantitatif dengan alat analisis regresi berganda.            | - <i>Idealized</i> .<br>- <i>Influence</i> .<br>- <i>Inspirational Motivation</i> .<br>- <i>Intellectual Stimulation</i> .<br>- <i>Individual Consideration</i> . | Hasil pengujian regresi diperoleh hasil bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat sementara variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Perawat. |

| No | Judul   | Pengarang                | Metode  | Indikator  | Hasil  |
|----|---|--------------------------|---|--|--|
| 6  | Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. | (Cristine Julvia, 2016). | Melakukan survei dan penyebaran kuesioner untuk memperoleh data. Data yang telah dilakukan uji dan dinyatakan valid dan reliabel dianalisis deskriptif dan kuantitatif dan analisis regresi liner berganda. | -Beban kerja.<br>-Wewenang dan tanggung jawab.<br>-Kondisi fisik atau kesehatan.<br>-Ketidaknyamanan.<br>-Tekanan kerja. | Signifikan berpengaruh negatif, yang artinya bila tingkat stres dikurangi maka kinerja akan meningkat, sedangkan pada hasil analisis pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan didapati signifikan berpengaruh positif. |

Sumber: (Analisis Penulis, 2022)

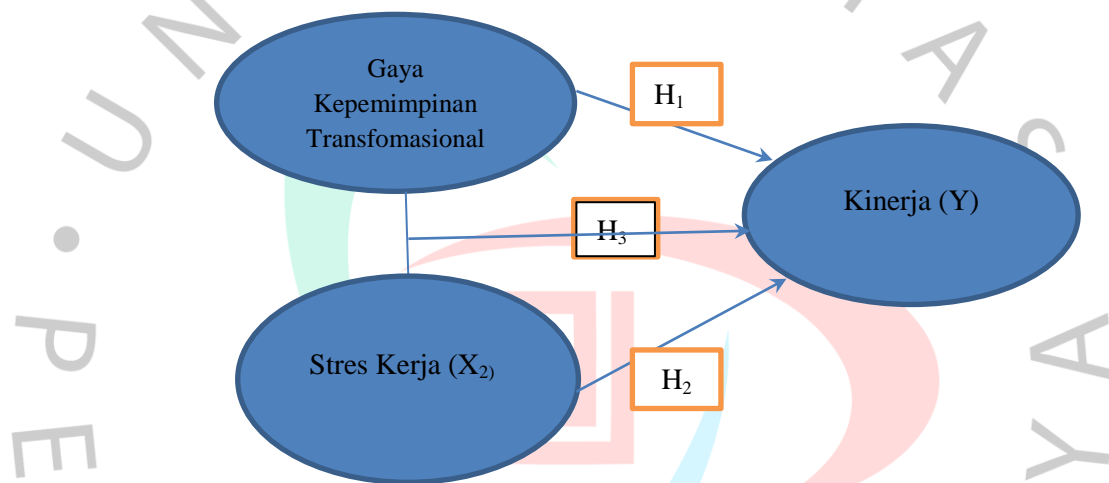
## 2.5 Kerangka Berpikir

Kinerja telah dipakai sebagai konsep penilaian terhadap hasil kerja seorang karyawan pada sebuah organisasi. Kinerja akan selalu menjadi topik utama dalam sebuah organisasi, karena kinerja merupakan hal penting dalam proses keberhasilan organisasi. Seperti sekarang ini saat organisasi dihadapkan dengan persaingan era globalisasi yang semakin tinggi.

Stres kerja memegang pengaruh cukup besar terhadap keberlangsungan kinerja seorang karyawan di sebuah organisasi. Stress kerja yang dipicu hubungan kerja tidak baik terhadap tugas yang diberikan dan juga lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mempengaruhi produktivitas seseorang.

Faktor gaya kepemimpinan juga memegang pengaruh terhadap kinerja. Apabila perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan kenyamanan dalam lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan kerangka pemikiran, dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan di sebuah organisasi.



**Gambar 2.1.** Kerangka Berpikir Hubungan antar Variabel

Sumber: (Analisis Penulis, 2022)

Keterangan:

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> = Stres Kerja

Y = Kinerja

## 2.6 Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2018) menjelaskan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah yang penelitian yang ditetapkan, dimana rumusan masalah dalam penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat sebuah pernyataan. Dapat dikatakan sementara dikarenakan jawaban yang diberikan baru didasarkan

berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang didapatkan melalui pengumpulan data. Sehingga hipotesis dapat juga dinyatakan sebagai jawaban terhadap rumusan masalah dalam penelitian dan belum sebuah jawaban yang secara empirik.

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif antara Stres Kerja terhadap Kinerja.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja.