

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Suyadi Prawirosentono (1999) menyatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2006), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja

organisasi. Menurut Siagan (2009) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, stres kerja dan faktor-faktor lainnya. Menurut Rivai (2009), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Tsui (dalam Mangkunegara, 2010) kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, usaha, standar profesional, kemampuan, ketepatan, dan kreativitas.

#### **a. Unsur-unsur dalam Kinerja**

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
- 3) Pencapaian tujuan organisasi

4) Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) Kemampuan
- 2) Keinginan
- 3) Lingkungan

Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

- 1) Kemampuan
- 2) Penerimaan tujuan perusahaan
- 3) Tingkat tujuan yang dicapai
- 4) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

**b. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja**

**1) Efektifitas dan efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999).

## **2) Otoritas**

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

## **3) Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### **c. Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2010) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu :

- 1) Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

- 3) Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

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

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan di definisikan ke dalam ciri- ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi pengaruh yang sah. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar menurut Robert (dalam Handoko, 2003)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain Handoko (2003). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah di komunikasikan dan bawahan telah

menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya Handoko (2003). Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk 16 tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (dalam Handoko, 2003) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi untuk mengarahkan orang lain agar mengerahkan kemampuannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama Likert (dalam Handoko, 2003).

#### **b. Indikator Gaya kepemimpinan**

Menurut Likert (dalam Handoko, 2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indicator yaitu :

- 1) Pelaksana tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja

- 2) Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya,
  - 3) Mengutamakan hasil daripada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
  - 4) Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. **Faktor- faktor yang mempengaruhi dan di pengaruhi gaya kepemimpinan**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan seseorang (Flipppo, 1998) yaitu :

#### 1) **Pemimpin**

Perilaku pemimpin dapat dilihat sebagai hasil dari dua fungsi, yaitu fungsi tugas (pencapaian sasaran) dan fungsi hubungan (pemeliharaan). Fungsi tugas adalah memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dan memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama. Pemimpin akan memprakarsai gagasan, mencari dan memberi informasi

atau pendapat, menjelaskan gagasan orang lain, menyimpulkan gagasan yang telah diterima oleh kelompok dan menguji apakah kelompok telah mencapai consensus terhadap topik tersebut. Sedangkan fungsi hubungan mencakup pengembangan para anggota kelompok kerjasama, dengan penekanan pada loyalitas terhadap yang lain dan kepada kelompok secara keseluruhan.

## **2) Kelompok yang dipimpin**

Dalam hal ini suatu organisasi memerlukan kekompakan kerja untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Namun semua itu juga tidak lepas dari cara pemimpin mendelegasikan sistem kerja pada karyawan. Maka keserasian hubungan sangat diperlukan sehingga apa yang menjadi keinginan pemimpin dapat di mengerti dan di pahami oleh karyawan dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain dalam mencapai tujuan bersama diperlukan kekompakan dalam bekerja antar anggota.

## **3) Situasi**

Situasi kerja secara langsung maupun tidak langsung akan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Oleh karena itu diperlukan variasi dalam mengantisipasi rasa kebosanan karyawan yang akhirnya mempengaruhi motivasi maupun kinerja dengan cara menciptakan kebersamaan antar



pimpinan dan pegawai.

Manajer yang efektif makin sering dideskripsikan sebagai pelatih dari pada sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu, para pimpinan hendaknya memperagakan tiga keterampilan umum untuk membangkitkan terobosan dalam kinerja, yaitu : (Robbins, 2012)

1. Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan seorang pegawai. Kemampuan menganalisis cara-cara untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan seorang pegawai

2. Seorang pemimpin mencari kesempatan bagi seorang pegawai untuk mengembangkan kemampuannya dan memperbaiki kinerja.

3. Kemampuan menciptakan iklim yang mendukung adalah tanggung jawab pelatih untuk mengurangi hambatan terhadap pengembangan dan mengkoordinasikan suatu iklim yang mendorong perbaikan kinerja Kemampuan mempengaruhi pegawai untuk mengubah perilaku mereka. Dalam tahapan ini bisa dijadikan ukuran apakah kinerja pegawai membaik.

### **3. Stres Kerja**

#### **a. Pengertian stres kerja**

Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya keseimbangan fisik, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang karyawan, Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami stress bisa menjadi nerves dan merasakan ke khawatiran kronis.

Menurut Panji Anoraga (2001) stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.

Stres kerja menurut Saleh, Bakar dan Keong (2008) stres kerja dilambangkan sebagai kekuatan, tekanan, kecenderungan atau upaya seseorang dalam kekuatan mental pada pekerjaan.

#### **b. Faktor Penyebab Stres Kerja**

Menurut Handoko (2003) kondisi-kondisi yang menyebabkan stres disebut dengan istilah stressors. Stres dapat disebabkan oleh satu stessor, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi stressor. Ada Beberapa kondisi kerja yang

menyebabkan stres bagi karyawan dinyatakan sebagai penyebab stres “*on the job*” yaitu:

- 1) Beban kerja yang berlebihan.
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 4) Wewenang yang tidak cukup untuk melakukan tanggung jawab
- 5) Ambiguitas peranan
- 6) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- 7) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

Stres kerja karyawan juga dapat disebabkan masalah – masalah yang terjadi diluar perusahaan. Penyebab – penyebab stres “*off the job*” antara lain :

- 1) Kekhawatiran finansial
- 2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- 3) Masalah-masalah fisik
- 4) Masalah-masalah perkawinan
- 5) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak keluarga

Stres kerja menurut Mangkunegara (2010) 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 berlebihan, tidak bias rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Menurut Gibson dkk (1996) menyatakan bahwa dampak dari stres kerja banyak dan bervariasi. Dampak positif dari stres kerja diantaranya motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik.

Stres kerja menurut Igor S (1997) adalah sebuah perasaan tertekan yang dialami individu secara psikis yang terjadi di dalam pekerjaan.

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh terhadap kinerja. Hanya saja hal ini ada beberapa yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu : (Sondang P. S., 2009)

1) Stres dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja :

Kinerja kemampuan seseorang untuk mengatasi stres tidak sama. Ada orang yang memiliki daya tahan yang tinggi untuk

menghadapi stres. Oleh karena itu mampu mengatasi sendiri stres tersebut. Namun tidak sedikit pula, seseorang yang mempunyai daya tahan dan kemampuan untuk menghadapi stres rendah. Orang yang tipe seperti ini bisa berakibat pada suatu kondisi mental dan emosional serta kelelahan fisik. Sehingga hal ini akan berdampak negatif terhadap prestasi kerja atau kinerja. Hal ini diperjelas Tua M (dalam Sondang P. S., 2009) bahwa, stres dalam tingkat tinggi dan rendah dapat menurunkan prestasi kerja atau kinerja.

## 2) Stres dapat berpengaruh positif terhadap kinerja :

Pada tingkat tertentu, stres itu perlu. Kalangan ahli berpendapat bahwa, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, maka para pegawai tidak akan merasa ditantang, dengan akibat bahwa prestasi kerja akan menjadi rendah. Namun sebaliknya dengan ada stres, maka pegawai akan merasa perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pada gilirannya, situasi demikian dapat menghilangkan salah satu sumber stres. Tua M (2002) juga mengklarifikasikan bahwa stres dalam tingkat sedang dapat meningkatkan prestasi kerja.

### c. Indikator Stres

Kehidupan saat ini dengan persaingan yang ketat bisa membuat orang mengalami stres, salah satu penyebabnya adalah

beban pekerjaan yang semakin menumpuk. Menurut Igor S (1997) menyatakan bahwa indikator stres kerja adalah:

- 1) Intimidasi dan tekanan dari rekan sekerja, pimpinan perusahaan dan klien.
- 2) Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban.
- 3) Ketidakcocokan dengan pekerjaan. Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustrasi, membosankan atau berulang-ulang.
- 4) Beban lebih.
- 5) Faktor-faktor yang diterapkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, kritik dan dukungan terhadap diri sendiri.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kinerja**

Stres yang terlalu mendasar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasakan kekwatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif. Dampak selanjutnya bahwa stres yang tidak teratasi pasti akan berpengaruh negatif terhadap kinerja (Sondang P. S., 2009).

Pada penelitian sebelumnya, dikatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Ria Puspita (2016). Hal ini menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut juga ditemukan dalam penelitian Christine Julvia (2016) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga di dukung oleh Saputra (2014)

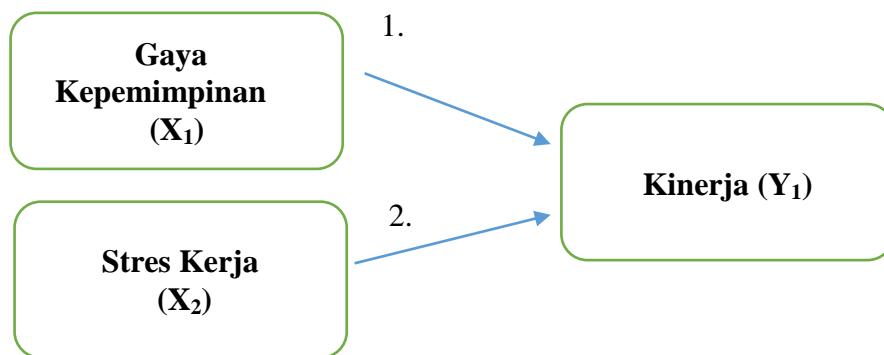
## **2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja**

Manajer / pimpinan yang efektif sering dideskripsikan sebagai pelatih bukan sebagai sebagai bos. Mereka diharapkan untuk memberikan instruksi, panduan, nasihat dan dorongan untuk menolong pegawai memperbaiki kinerja pekerjaannya. Oleh karena itu, para pimpinan yang baik hendaknya mampu memperagakan atau menunjukkan keterampilan-keterampilan yang positif karena baik untuk meningkatkan kinerja pegawainya (Robbin S., 2012)

Rita Ivana (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Mondiani (2012) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga di dukung oleh Juniantara (2015).

### C. Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu maka model penelitian dapat digambarkan:



**Gambar 2.1 Model penelitian**

Keterangan:

1 = Pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja

2= Pengaruh stres kerja terhadap kinerja

### D. Perumusan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang bisa saja benar ataupun salah, sehingga dapat dianggap hipotesis adalah suatu



jawaban atas variabel yang diteliti yang sifatnya sementara, sedangkan penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis yang diajukan tergantung dari pengujian hipotesis berdasarkan pada variabel yang ada. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut:

**H1: Stres dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral (Bidang ESDM) Daerah Istimewa Yogyakarta.**

**H2: Stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral (Bidang ESDM) Daerah Istimewa Yogyakarta.**

**H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral (Bidang ESDM) Daerah Istimewa Yogyakarta**