

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dua tahun terakhir hotel atau tempat tinggal sementara sekaligus tempat untuk liburan adalah salah satu sektor ekonomi paling terdampak dari wabah pandemi COVID-19 namun diluar konteks wabah COVID-19, hotel sangat berkembang pesat di dalam negeri. Perkembangan hotel tidak terlepas dari sejarah perkembangan di masing- masing daerah. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena sangat erat kaitannya dengan kebiasaan atau sosial budaya yang ada sehingga di setiap daerah berkembang secara spesifik terkait dengan budaya setempat. Musim ramai dimana banyak orang yang mengunjungi hotel adalah musim liburan yaitu lebaran, natal, tahun baru, imlek, idul adha, atau saat liburan anak sekolah dan *weekend* sabtu serta minggu.

Sejalan dengan kebutuhan masyarakat akan hotel maka hotel telah menjadi suatu perusahaan pelayanan jasa. Di tinjau dari kegiatannya, metode cara pelayanan dan tenaga teknis yang melakukan pelayanan hotel merupakan salah satu bentuk pelayanan rekreasi atau liburan.

Perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya serta memperoleh laba maksimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka dibutuhkan faktor-faktor yang mendukung, salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia sangat penting dalam menunjang kemajuan organisasi, untuk itu sudah selayaknya kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari manajer, sehingga mereka dapat

melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab serta memiliki motivasi yang tinggi. Menciptakan kinerja karyawan yang tinggi tidaklah mudah, dibutuhkan semangat kerja yang tinggi untuk menciptakan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Kinerja seseorang terhadap perusahaan sering kali menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Setiap perusahaan ingin pegawainya memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain gaya kepemimpinan, kompetensi dan stres kerja (Rivai, 2009). Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi sangat menentukan arah kebijakan untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya. Akan tetapi pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya. Kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin. Kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang. Namun sebaliknya apabila kualitas seorang pemimpin belum mencukupi untuk mendorong ke arah kemajuan, maka pemimpin tersebut hanya memimpin untuk tujuan pribadinya bukan untuk tujuan

organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat namun memerlukan proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya membentuk sebuah karakter yang membentuk pribadi seorang pemimpin (Wahyudi, 2017).

Biasanya pemimpin mengadopsi bentuk tertentu dari sebuah kepemimpinan, hal ini dilakukan supaya bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya (Astria, 2015). Gaya kepemimpinan merupakan tindakan dalam kepemimpinan yang dipakai pada saat seorang pimpinan ingin memberikan pengaruh terhadap bawahannya. Robert House yang mengatakan bahwa ada empat tipe *path goal leadership*, yaitu gaya kepemimpinan: indikatif, suportif, partisipatif, dan berorientasi tugas (Robbins, 2015). Pemimpin dapat menggunakan berbagai metode kepemimpinan supaya bisa memberikan pengaruh dan juga motivasi kepada karyawannya, oleh karena itu bisa memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan ini diterapkan oleh pimpinan perusahaan merupakan kunci utama untuk mewujudkan lingkungan kerja yang baik. Dalam rangka meningkatkan semangat para pemimpin karyawan maka bisa memberikan pengaruh terhadap peningkatan tingkat produktifitas dan kinerja dari pegawai, oleh karena itu tujuan dari perusahaan bisa segera tercapai.

Berdasarkan penelitian dari Supriatin, dkk (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Widyani, dkk (2021) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan penelitian dari Ermawati (2021), Sundari (2021) dan yulia (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Namun, hasil yang berbeda diperoleh Paripurna (2017) dan Saputri (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan, tidak akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawannya.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Dalam menjalankan pekerjaannya setiap karyawan tentu memiliki kompetensi yang dapat diandalkan. Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi karyawan untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi karyawan sehingga kontribusi karyawan terhadap perusahaan ke depan menjadi lebih baik lagi.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Moeheriono, 2012). Kompetensi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, perbuatan, prestasi serta pekerjaan seseorang (Winda, 2019). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kompetensi adalah kemampuan seseorang

untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya dalam suatu bidang tertentu.

Kompetensi menjadi dasar bagaimana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, karyawan harus terus bisa menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan sehingga memenuhi standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi cenderung dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, sehingga kinerja dapat meningkat. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang tinggi cenderung tidak dapat mengerti dan memahami pekerjaan dengan baik karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian dari Hasyim (2021), Fitriano dkk (2020), Putri dkk (2021), dan Surepno dkk (2020) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti kenaikan kompetensi yang diperoleh para karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hasil yang berbeda diperoleh Ningsih (2019) dan Maizar (2017) yang mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja. Artinya, saat semakin tinggi kompetensi seorang karyawan, maka akan menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Selain gaya kepemimpinan dan kompetensi, adapun penyebab terjadinya penurunan kinerja karyawan adalah stres kerja. Stres kerja dapat mempengaruhi

penurunan kinerja terkadang muncul rasa stres saat bekerja (Kirkcaldy, 2010).

Stres kerja merupakan kondisi yang dinamis dimana seseorang dikonfrontasikan dengan kesempatan, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya ternyata tidak pasti (Robbins, 2015). Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Handoko, 2015). selain itu, stres kerja adalah situasi emosi yang tidak menyenangkan yang dialami individu ketika persyaratan dari sebuah pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuannya untuk mengatasi situasi tersebut. Jadi stres merupakan suatu situasi emosi seseorang sebagai akibat terjadinya kesenjangan antara kesulitan atau kerumitan yang dihadapi saat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan kemampuan individu untuk mengatasi kesulitan atau kerumitan tersebut (Busro, 2017). Dengan demikian, stres yang tidak diatasi dengan baik akan berdampak pada ketidakmampuan seseorang pekerja berinteraksi secara positif dengan lingkungan pekerjaan (Bagia, 2015).

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan stres kerja adalah suatu kondisi seseorang yang tidak stabil dikarenakan tuntutan atau tekanan suatu pekerjaan yang belum diselesaikan. Berdasarkan penelitian dari Laksana dan Mayasari (2021), Yulia dan Mukzam (2017), Surepno dkk (2020) dan Sundari (2021) mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. yang artinya bahwa jika stres kerja meningkat maka kinerja karyawan akan menurun. Hasil yang berbeda diperoleh Bariroh dkk (2017) bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Hasil yang berbeda diperoleh Tri Wartono (2017) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Kenyataan diatas berlaku bagi semua perusahaan, begitu juga yang dihadapi oleh Bali Summer Hotel Kuta yang bertempat di jalan Pantai Kuta , Badung. Semakin banyaknya perusahaan atau usaha yang sama membuat Bali Summer Hotel Kuta harus bekerja lebih keras untuk mencapai hasil yang maksimal. Namun yang terjadi pada Bali Summer Hotel Kuta berdasarkan hasil wawancara awal yang telah dilakukan penulis dengan beberapa karyawan yaitu berinisial NW (*housekeeping*), BG (*bartender*) dan WS (tukang kebun) diperoleh beberapa informasi bahwa pertama, absensi dan jadwal kerja yang tidak beraturan membuat kinerja pada karyawan menurun, kedua tuntutan dalam perusahaan sangat lah sering terjadi dalam tugas yang dihadapi, ketiga tekanan yang dihadapi dari pimpinan maupun dari teman kerja yang sering menimbulkan rasa tegang yang menimbulkan stres terhadap karyawan. dimana permasalahan tersebut akan berakibat pada penurunan kinerja karyawan.

Selain itu, dari hasil wawancara penulis kepada beberapa karyawan menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan yang dipakai pemimpin saat ini sangat berlebihan terlebih dalam hal pengambilan keputusan juga dengan pengawasan dalam pelaksanaan pekerjaan (cenderung otoriter). Selain menjawab tentang gaya kepemimpinan yang dipakai saat ini, karyawan juga menjawab tentang pemberian bantuan secara teknis dari pemimpin. Ketika karyawan dilapangan mengalami kesulitan, pimpinan enggan memberikan bantuan yang jelas. Menurut

mereka ketika pemimpin dimintai bantuan, pemimpin tidak lantas membantu namun pemimpin justru marah kepada karyawan.

Selain itu, dari hasil wawancara penulis kepada beberapa karyawan terkait kompetensi yang dimiliki para karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung rata-rata tidak memiliki kemampuan khusus terkait perhotelan. Hanya ada sebagian kecil yang memiliki kompetensi yang cukup terkait pengelolaan hotel sisanya tidak memiliki kompetensi yang cukup. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 1.1
Tingkat Kompetensi Karyawan Bali Summer Hotel Kuta

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	SD	3
2	SMP	5
3	SMA	12
4	Diploma	4
5	Sarjana	6
6	Magister	1

Sumber : Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali (2022)

Tabel 1.1 menunjukkan tingkat kompetensi Karyawan Bali Summer Hotel Kuta paling banyak adalah lulusan SMA dan paling sedikit adalah Magister. Sayangnya untuk yang lulusan diploma dan sarjana hanya ada 2 orang yang merupakan lulusan perhotelan, dimana sisanya bukan (ada manajemen, akuntansi, komunikasi, IT, dll). Akibat dari kompetensi rendah dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, akan membutuhkan waktu yang lama bagi karyawan untuk keluar dari berbagai permasalahan kerja yang mampu membuat stres berkepanjangan.

Dari hasil wawancara penulis kepada beberapa karyawan diperoleh

informasi bahwa hampir sebagian karyawan mengalami stres dan mengakibatkan tingkat absensi atau ketidakhadiran cukup tinggi di setiap bulannya. tabel berikut akan menjelaskan tingkat absensi karyawan pada Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali dalam 1 tahun terakhir.

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan Bali Summer Hotel Kuta Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Tingkat Absensi (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase (%)
1	2	3	4	$5 = (3 \times 4)$	6	$7 = (5-6)$	$8 = (6/5)$
1	Jan-21	31	27	837	20	817	2,39%
2	Feb-21	31	24	744	21	723	2,82%
3	Mar-21	31	23	713	19	694	2,66%
4	Apr-21	31	26	806	18	788	2,23%
5	Mei-21	31	25	775	16	759	2,06%
6	Jun-21	31	28	868	17	851	1,96%
7	Juli- 21	31	25	775	21	754	2,71%
8	Agu-21	31	23	713	15	698	2,10%
9	Sep-21	31	29	899	22	877	2,45%
10	Okt-21	31	24	744	14	730	1,88%
11	Nov-21	31	26	806	13	793	1,61%
12	Des-21	31	27	837	12	825	1,43%
Jumlah		31	311	9517	208	9309	26,3%
Rata-rata		31	10,03	307	6,71	300,29	2,19%

Sumber : Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali (2022)

Tabel 1.3 menunjukkan tingkat kehadiran karyawan setiap bulannya mengalami fluktuasi. Tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada bulan September 2021 yaitu berjumlah 22 hari. selain itu rata rata tingkat absensi dalam 1 bulan sudah di atas 2%. Meskipun tingkat absensinya tidak terlalu besar hanya disekitar 2%, ada masalah lain yang terjadi di Bali Summer Hotel

Kuta, Badung, Bali yaitu tingkat keterlambatan karyawan. Tabel berikut akan menjelaskan tingkat keterlambatan karyawan pada Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali dalam 3 bulan terakhir.

Tabel 1.3
Tingkat Keterlambatan Karyawan 3 Bulan Terakhir

No	Bulan/Minggu	Jumlah Karyawan		Presentasi Keterlambatan
		Tepat Waktu	Terlambat	
1	Juni / Minggu I	10	21	68%
2	Juni / Minggu II	11	20	65%
3	Juni / Minggu III	15	16	52%
4	Juni / Minggu IV	22	9	29%
5	Juli / Minggu I	9	22	71%
6	Juli / Minggu II	8	23	74%
7	Juli / Minggu III	12	19	61%
8	Juli / Minggu IV	17	14	45%
9	Agustus / Minggu I	5	26	84%
10	Agustus / Minggu II	7	24	77%
11	Agustus / Minggu III	13	18	58%
12	Agustus / Minggu IV	14	17	55%

Sumber : Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali (2022)

Tabel 1.3 menunjukkan tingkat keterlambatan karyawan setiap minggunya berubah rubah dan sangat tinggi karena sebagian besar di atas 50%. Tingkat keterlambatan karyawan tertinggi terjadi pada minggu I bulan Agustus 2022 sebesar 84% dan terendah pada minggu IV bulan Juli sebesar 21%. tingkat absensi dan keterlambatan ini menyebabkan kinerja karyawan juga akan mengalami fluktuasi atau berubah rubah serta penurunan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan membantu karyawannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga memicu stres kerja karyawan dan menyebabkan karyawan menjadi tidak

berkompeten dalam bekerja.

Berdasarkan fenomena dan adanya gap hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bali Summer Hotel Kuta, Badung, Bali”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali?
3. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan Bali Summer Hotel Kuta, Badung Bali.

1.4 Kegunaan penelitian

1. Kegunaan teoritis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh dibangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Kegunaan praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai masukan kepada perusahaan dan manfaat bagi pemimpin perusahaan di dalam mengatasi masalah dalam pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bali Summer Hotel Kuta.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Perilaku merupakan seperangkat perbuatan atau tindakan seseorang dalam melakukan respon terhadap sesuatu dan kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang diyakini. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah tindakan atau aktivitas dari manusia baik yang diamati maupun tidak dapat diamati oleh interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan tindakan. Perilaku secara lebih rasional dapat diartikan sebagai respon organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subyek tersebut. Respon ini terbentuk dua macam yakni bentuk pasif dan bentuk aktif dimana bentuk pasif adalah respon internal yaitu yang terjadi dalam diri manusia dan tidak secara langsung dapat dilihat dari orang lain sedangkan bentuk aktif yaitu apabila perilaku itu dapat diobservasi secara langsung (Adventus, dkk, 2019).

Menurut Notoatmodjo (2017) perilaku dari segi biologis adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan. Perilaku manusia dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang sangat kompleks sifatnya, antara lain perilaku dalam berbicara, berpakaian, berjalan, persepsi, emosi, pikiran dan motivasi. Notoatmodjo (2017) merumuskan respon atau reaksi seorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. Perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme dan kemudian organisme tersebut merespon, maka

teori ini disebut “S-O-R” atau *Stimulus Organisme Respon*.

Seorang ahli psikologi pendidikan membagi perilaku kedalam tiga kawasan yaitu kawasan tersebut tidak mempunyai batasan yang jelas dan tegas. Pembagian kawasan ini dilakukan untuk kepentingan tujuan pendidikannya itu mengembangkan atau meningkatkan ketiga domain perilaku, yang terdiri dari : ranah kognitif (*cognitive domain*) ranah afektif (*affective domain*), dan ranah psikomotor (*psychomotor domain*) (Adventus, 2019).

Inten (2018) membedakan adanya dua respon, yaitu:

1. *Respondent response (reflexive)* yakni respon yang ditimbulkan oleh rangsangan-rangsangan (*stimulus*) tertentu. Stimulus ini disebut *eleciting stimulation* karena menimbulkan respon yang relatif tetap, misalnya makanan yang lezat menimbulkan keinginan untuk makan, cahaya terang menyebabkan mata tertutup, dan sebagainya. Responden response ini juga mencakup perilaku emosional, misalnya mendengar berita musibah menjadi sedih dan menangis, lulus ujian meluapkan kegembiraanya dengan mengadakan pesta dan sebagainya.
2. *Operant response (instrumental response)* yakni respon yang timbul dan berkembang kemudian diikuti oleh stimulus atau perangsang tertentu. Perangsang ini disebut *reinforcing stimulator dan reinforce*, karena memperkuat respon. Misalnya seorang petugas kesehatan melaksanakan tugasnya dengan baik (respon terhadap uraian tugasnya) kemudian memperoleh penghargaan diri atasannya maka petugas kesehatan tersebut akan lebih baik lagi dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Damayanti (2017) dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini maka perilaku dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Perilaku tertutup (*convert behavior*) yakni respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*convert*). Respon terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan atau kesadaran dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.
2. Perilaku terbuka (*overt behavior*) yakni respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktik, dengan mudah dapat diamati atau dilihat oleh orang lain.

Teori perilaku berasumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Teori perilaku disebut teori *humanistic* lebih menekankan kepada gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Selain itu, stres juga berawal dari perilaku yang tidak sesuai batasan yang ada yang akhirnya menyebabkan masalah baik itu berupa fisik maupun mental atau psikis. kompetensi pun diartikan sebagai perilaku yang memiliki standar atau tingkatan tertentu. kinerja adalah puncak dari penilaian atas perilaku seorang karyawan di dalam dia bekerja mengikuti pemimpinnya, mengelola tingkat stresnya dan meningkatkan kompetensinya.

Dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia dalam menanggapi stimulus lingkungan, yang meliputi aktivitas

motoris, emosional dan kognitif.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

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 ditentukan dan tidak melanggar hukum (Busro, 2018).

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).

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).

Kinerja adalah bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Widyani, 2021). Kinerja karyawan yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan (Saraswati dkk, 2021)

Dari beberapa pendapat di atas pengertian kinerja dapat di simpulkan menjadi hasil kerja yang mengacu selama periode waktu tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan

yang dimiliki organisasi.

2. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Tidak selalu kondisi seseorang maupun kondisi organisasi dalam bekerja selalu baik, banyak kendala yang dialami yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maupun kondisi organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain (Ansory & Indrasari, 2018):

- a. Kemampuan adalah kecakapan atau kapasitas mengenai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan
- b. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu
- c. Dukungan yang diterima artinya adalah support yang diterima oleh karyawan dari pimpinan
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan artinya pekerjaan itu jelas tupoksinya
- e. Hubungan dengan organisasi artinya seberapa baik hubungan karyawan dengan perusahaan.

Beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut (Kasmir, 2017):

- a. 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.

b. Pengetahuan

Memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memudahkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya.

c. Rancangan kerja

Jika pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan secara benar dan tepat.

d. Kepribadian

Merupakan karakter yang di miliki setiap individu, serta berberda-beda satu sama lainnya. Apabila seseorang memiliki kepribadian yang bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya, maka hasil pekerjaannya juga akan memuaskan.

e. Motivasi kerja

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

f. Kepemimpinan

Perilaku seorang pimpinan yang di terapkan dalam organisasi untuk mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Jika perilaku pemimpin dapat menyenangkan dan bias mengayomi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya yang di terapkan oleh seorang pimpinan dalam menghadapi suatu kondisi tertentu dalam organisasi.

h. Budaya organisasi

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

i. Kepuasan kerja

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

j. Lingkungan kerja

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

k. Loyalitas

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

l. Komitmen

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

m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya

3. Indikator Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja memerlukan suatu teknik atau alat ukur yang tepat agar sesuai dengan kondisi, untuk meminimalkan suatu hal negatif bagi

pekerja. Untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan dimensi dan beberapa indikator, sebagai berikut (Busro, 2018):

- a. Hasil kerja dengan indikator Kuantitas dan kualitas hasil kerja artinya seberapa banyak (jumlah) dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan
- b. Perilaku kerja indikatornya yaitu Disiplin dan inisiatif kerja artinya perilaku karyawan bekerja sesuai SOP dan Tupoksi masing masing serta selalu mencari cara baru atau yang berbeda untuk mempercepat waktu dan kualitas hasil pekerjaan
- c. Sifat pribadi indikatornya yaitu kejujuran dan mudah bersosialisasi artinya sifat pribadi dari masing masing karyawan yang berbicara apa adanya dan tanpa menutupi apapun dan mudah berkomunikasi dan bekerja sama di dalam menyelesaikan pekerjaan

Selain itu, Arif Ramdhani (2011) juga menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

- a. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi yaitu menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja serta harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya
- b. Kualitas/kuantitas kerja yaitu menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan serta mampu menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
- c. Perencanaan yaitu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau

pusat manajemen, serta mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

- d. Inisiatif/komitmen yaitu menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi serta menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
- e. Penyelesaian masalah/kreativitas yaitu mengidentifikasi, menganalisis, merumuskan alternatif pemecahan masalah, melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai serta menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
- f. Kerja tim dan kerja sama yaitu menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan serta mampu beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
- g. Kemampuan berhubungan dengan orang lain yaitu berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya serta menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
- h. Komunikasi (lisan dan tulisan) yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan serta mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Menurut Calvin (2020), dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan, terdapat lima indikator, di antaranya adalah:

- a. Kualitas

Untuk melihat seberapa bagus kualitas pegawai pada saat menjalankan pekerjaannya, bisa dilihat dari ketelitian yang dilakukan, kelengkapan serta kebersihan.

b. Kuantitas

Untuk melihat seberapa bagus kualitas pegawai pada saat menjalankan pekerjaannya, bisa diketahui dengan melihat seberapa banyak produk yang dihasilkan pada saat melakukan aktivitas yang dijalankan.

c. Sikap

Untuk melihat seberapa bagus kualitas pegawai pada saat menjalankan pekerjaannya bisa dilihat dari prilakunya terhadap perusahaan dimana dia bekerja, prilakunya pada saat berhdapan dengan pegawai lain serta prilakunya terhadap pekerjaan yang dilakukan.

d. Kerjasama

Untuk melihat seberapa bagus kualitas pegawai pada saat menjalankan pekerjaannya bisa dilihat dari sikapnya apakah dapat bekerja sama dengan teman kerja, pegawai memiliki sikap yang positif pada pekerjaannya masing-masing kelompok, serta pegawai mampu memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam melakukan penyelesaian dalam pekerjaannya.

e. Komunikasi

Untuk melihat seberapa bagus kualitas pegawai pada saat menjalankan pekerjaannya bisa dilihat dari penggunaan informasi oleh para karyawan untuk mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan perusahaan dengan temn kerja supervisor langsung.

2.2 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan peran penting pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2016).

Menurut Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki

kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Ada tiga macam tipe gaya kepemimpinan Mangkunegara (2015) antara lain:

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini biasanya semua determinasi "*policy*" dilakukan oleh pemimpin. Teknik – teknik serta langkah – langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, sehingga langkah – langkah yang akan datang tidak pasti. Pemimpin biasanya mendikte tugas, pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota. Kemudian pemimpin cenderung bersifat pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggotanya.

b. Gaya kepemimpinan demokrasi

Kepemimpinan ini biasanya keputusan kelompok dilakukan bersama dan dibantu oleh pemimpin. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dan apabila di butuhkan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih dipilih. Pemimpin memberikan kebebasan kepada para anggota untuk bekerja pada siapa saja yang mereka kehendaki dan pembangian tugas terserah kepada anggota kelompok. Kemudian pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritik setiap anggotanya.

c. Gaya kepemimpinan *laissez/faire*

Kepemimpinan ini biasanya kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan sedikit partisipasi pemimpin. Pemimpin tidak ikut

dalam diskusi kelompok, tetapi pemimpin menyediakan bahan – bahan yang dibutuhkan oleh anggotanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.

Menurut House terdapat macam-macam gaya kepemimpinan antara lain (Suwatno dan Priansa, 2016):

a. Gaya kepemimpinan direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Gaya kepemimpinan yang mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

d. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam melaksanakan aktivitas pemimpin, yaitu (Rahayu, 2017):

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

4. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2016) mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otoriter dengan indikator keputusan selalu dibuat oleh pimpinan dan tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran
- b. Gaya kepemimpinan *delegative* dengan indikator Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan dan bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif dengan indikator Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan dan banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Menurut Umam (2010) dimensi dan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan *autokratis* yaitu pimpinan berhaluan keras dengan kekuasaannya (*authority*) menuntut kepatuhan dalam memberikan tugas

kepada pegawai dan menuntut kepatuhan berdasar hubungan pribadi, *rewards* dan rasa aman pegawai.

- b. Gaya kepemimpinan birokratik yaitu pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan kebijakan, prosedur, dan peraturan yang sudah ditetapkan dan pemimpin kreatif serta inovatif sesuai ketetapan dalam organisasi
- c. Gaya kepemimpinan diplomatis yaitu pimpinan memberikan semangat kepada pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
- d. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pimpinan mengikut sertakan pegawai dalam memberikan pendapat dan pengambilan keputusan, dimana pegawai merasa pendapatnya dihargai oleh pimpinan
- e. Gaya kepemimpinan *free rein leader* yaitu pimpinan memberikan kepercayaan dan kebebasan kepada pegawai untuk menetapkan tujuan yang harus dicapai sehingga pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Menurut Siagian (2013) terdapat empat indikator dalam kepemimpinan:

- a. Direktif yaitu karyawan tahu apa yang diharapkan dari kinerja mereka, dimana memperoleh pengarahan khusus dari pimpinan
- b. *Supportive* yaitu mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan
- c. Partisipatif yaitu memberikan kebebasan berpendapat dan mempertimbangkan saran

- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi yaitu menetapkan tujuan dan memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi

2.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kompetensi merupakan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Berdasarkan pada arti etimologi, kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Kompetensi menurut Undang Undang No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 ayat 10, “kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Kompetensi atau kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Robbins membagi kemampuan keseluruhan seseorang menjadi dua kelompok faktor, yaitu: Kemampuan Intelektual, kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Individu cerdas biasanya mendapatkan lebih banyak uang dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Individu cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok (Robbins & Judge, 2015).

Kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Batasan ini secara implisit mengartikan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai (Moeheriono, 2012).

Kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selain itu disebutkan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Sriwidodo & Haryanto, 2010). Kompetensi adalah kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua perangkat faktor (Rivai, 2014).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan adalah kesanggupan atau kemampuan seorang karyawan dalam meningkatkan kompetensi sehingga mencapai tujuan perusahaan.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut (Pratiwi, 2013) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau

berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

3. Indikator Kompetensi

Menurut Jumardi (2019) indikator kompetensi antara lain:

a. Pengetahuan

Pengetahuan terkait pekerjaan meliputi:

- 1) Mengetahui dan mengerti tentang ilmu dibaginya sendiri-sendiri.
- 2) Memahami pengetahuan yang terkait dengan regulasi, prosedur dan teknologi baru di perusahaan.

b. Keterampilan

- 1) Memiliki kemampuan komunikasi tertulis yang baik.
- 2) Keterampilan ekspresi lisan yang kuat

c. Sikap

- 1) Memiliki kemampuan mengkomunikasikan kreativitas di tempat kerja.
- 2) Memiliki semangat tinggi ketika bekerja

Selain itu, menurut Hutapea & Nurianna (2008) indikator kompetensi antara

lain:

- a. Pengetahuan yaitu Seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan mampu melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.
- b. Keterampilan yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.
- c. Sikap kerja yaitu sikap Evaluasi positif atau negatif yang dimiliki karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017) indikator kompensasi, yaitu:

- a. Karakter pribadi (*traits*) adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
- b. Konsep diri (*self concept*) adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
- c. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- d. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
- e. Motivasi kerja (*motives*) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.4 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja ialah adanya kondisi ketidakseimbangan yang timbul karena

tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu yang dalam menyikapinya berbeda dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan (Zainal et al., 2017). Stres kerja adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar atau kesempatan melakukan sebuah kegiatan penting, yang pemenuhannya terdapat hambatan-hambatan dan ketidakpastian yang dapat mempengaruhi emosi, dan kondisi fisik seseorang (Badeni, 2014). Stres kerja ialah keadaan yang menekan jiwa dan diri seseorang di luar kemampuannya jika di biarkan saja tanpa mencari solusi akan mengganggu kesehatannya (Fahmi, 2016).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat di simpulkan bahwa stres kerja merupakan reaksi yang timbul ketika ketidakseimbangan lingkungan dan psikis yang menekan kondisi jiwa seseorang ketika terjadinya hambatan dalam kegiatan saat bekerja, jika dibiarkan maka akan mengganggu aktivitas dalam bekerja.

2. Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Meskipun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan namun karena dampak yang di timbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor personal atau pribadi di tempatkan sebagai sumber utama penyebab stres. Secara umum di kelompokkan sebagai berikut (Zainal et al., 2017) :

- a. Karyawan tidak mendapat dukungan dari lingkungan disekitar tempat bekerja
- b. Karyawan tidak memiliki kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan

keputusan artinya

- c. Karyawan mengalami Pelecehan seksual
- d. Kondisi lingkungan kerja karyawan yang tidak baik
- e. Manajemen tempat karyawan bekerja yang tidak sehat
- f. Tipe kepribadian dari karyawan
- g. Peristiwa / pengalaman pribadi yang dialami oleh para karyawan

Selain itu, Menurut Hasibuan (2012) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Beban kerja yang dihadapi oleh karyawan sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan yang dirasakan oleh karyawan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan tidak wajar.
- c. Waktu dan peralatan yang dimiliki karyawan kurang memadai dan kurang menunjang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Konflik antara pribadi karyawan dengan pimpinannya.
- e. Balas jasa atau gaji yang diterima karyawan terlalu rendah.
- f. Masalah-masalah yang dihadapi karyawan di luar pekerjaan seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

3. Indikator Stres Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur stres kerja antara lain (Kurniawan, 2017):

- a. Perilaku pribadi, yaitu keadaan atau aktifitas diri karyawan sendiri dalam organisasi.
- b. Dukungan sosial, dukungan dari dalam organisasi atau dari luar organisasi.

- c. Konflik peran, kondisi dimana karyawan memikul tugas atau jabatan dan menanggung semua konsekuensinya yang berhubungan dengan pekerjaan dalam perusahaan.
- d. Lingkungan buruk, keadaan disekitar organisasi terutama di dalam ruang kerja.
- e. Beban kerja, keadaan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau jenis pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu.
- f. Situasi rumah dan pekerjaan, kondisi antara keadaan di rumah tangga dengan keadaan yang ada di perusahaan.

Indikator atau Instrumen penelitian untuk stres kerja antara lain (Hasibuan, 2012):

- a. Tuntutan tugas yaitu karyawan dituntut untuk melaksanakan tugas yang diberikan.
- b. Tuntutan peran yaitu karyawan mampu berperan dengan baik di dalam bekerja di perusahaan
- c. Tuntutan antar pribadi karyawan dituntut untuk mengutamakan pekerjaan daripada diri sendiri
- d. Struktur organisasi yaitu bagian yang terdapat dalam organisasi
- e. Kepemimpinan organisasi yaitu bagaimana memimpin dalam organisasi.

Indikator yang digunakan dalam mengukur stres kerja, sebagai berikut (Zainal et al., 2017):

- a. Tidak adanya dukungan social
- b. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan

- c. Manajemen yang tidak sehat
- d. Tipe kepribadian
- e. Peristiwa / pengalaman pribadi

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Adanya organisasi tanpa pemimpin maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan semestinya, begitupun sebaliknya jika pemimpin bekerja sendiri tanpa bantuan pegawai maka semua akan terbengkalai. Unsur-unsur kepemimpinan seperti pengawasan, pengendalian serta proses mencapai tujuan organisasi tentu menjadi tugas pemimpin. Sedangkan karyawan menjadi pelaksana kegiatan berdasarkan kinerja yang dilakukan. Hubungan vertikal antara pimpinan dan bawahan maupun hubungan horizontal antara sesama karyawan dan lingkungan organisasi yang kondusif akan meningkatkan semangat kinerja dengan baik. Pemimpin dengan struktur prakarsa dan pertimbangan yang tinggi akan mencapai kinerja dan kepuasan yang tinggi dan membawa hasil positif. (Talahatu, 2015) dan (Busro, 2018).

2.5.2 Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam organisasi/perusahaan, pencapaian tujuan ditetapkan melalui sarana dalam bentuk organisasi/perusahaan, yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari karyawannya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif

dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi (Achmad, 2009).

Kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Prayogi, 2019).

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kompetensi merupakan: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.

Kompetensi yang dimiliki pegawai baik secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (Prayogi, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya di dapat kesimpulan yang mengatakan bahwa, dari hasil analisis data secara parsial dari variabel kompetensi memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.5.3 Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres dapat berpengaruh terhadap performansi kerja karena stres merupakan energi yang dapat menggerakkan individu dalam mencapai tujuan. Stres yang menjadi kekuatan adalah stres yang bersifat fungsional, artinya stres yang mengangkat isu tentang persoalan yang menghambat tujuan individu maupun tujuan organisasi. Diketahui masalahnya kemudian dicarikan solusi, maka stres akan berdampak pada perbaikan kinerja pegawai. Sebaliknya jika stres terjadi

berupa sikap dan tindakan yang menghambat proses pencapaian tujuan organisasi, maka dipastikan stres bersifat disfungsional karena itu berdampak pada tindakan negatif maka perlu dilakukan pendekatan manajemen stres sehingga dapat diarahkan menjadi optimal sesuai dengan harapan individu dan organisasi (Wahyudi, 2017).

2.6 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

2.6.1 Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Penelitian Supriatin dkk (2021) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada ELTI Gramedia Purwokerto, Yogyakarta dan Solo menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama diperoleh Widayani dkk (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Ermawati dan Praptiestrini (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pamor Spinning Mills Karanganyar yang menyatakan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada

PT. Pabrik Pemintalan Pamor Karanganyar. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Syamsul Alam dkk (2021) yang berjudul *Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance* memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Gowa.

Hasil yang berbeda ditemukan oleh Maludin Panjaitan (2017) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan, menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Saputri dan Andayani (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam diperoleh hasil bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Hendri dan Candra (2021) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda juga diperoleh Ferry (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, hasil yang diperoleh gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. kemudian

hasil yang sama diperoleh karjono dan widayati (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating Pada Yayasan Asti Dharma dimana diperoleh bahwa gaya kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Teguh (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja; artinya baik buruknya gaya kepemimpinan tidak akan menyebabkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan.

2.6.2 Kompetensi dengan Kinerja

Penelitian Hasyim dan Rokhmatin (2021) yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Busana Utama Textile (Departemen Sewing) menyatakan bahwa kompetensi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan ditunjukkan nilai $t_{hitung} = 2.177 > t_{tabel} = 2.000$ dengan taraf signifikansi $0,034 < 0,05$. hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Fitriano, dkk (2020) berjudul Pengaruh Komunikasi, Kompetensi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan. Hasil yang sama pula juga diperoleh Putri dkk (2021) yang meneliti tentang Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dimana variabel kompetensi

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Terakhir, Yulia (2022) meneliti tentang *The Influence of Competence on Employee Performance: Investigation of Automotive Companies* diperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil yang berbeda diperoleh Ayu (2019) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Medan, dimana diperoleh bahwa Kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan. Hasil yang sama juga diperoleh Subhan (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dimana diketahui bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terakhir, Jon Maizer (2017) meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat, dimana diperoleh hasil bahwa Kompetensi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda juga ditemukan oleh Rosmaini dan Tanjung (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, diperoleh bahwa kompetensi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil yang sama diperoleh regina, dkk (2019) yang meneliti tentang Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Artha Graha Internasional Cabang Sam Ratulangi Manado Tbk, dimana hasil yang diperoleh secara parsial

kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. terakhir, Fitri (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Bank BPRS Bina Finansia Semarang), dimana ditemukan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Stres Kerja dengan Kinerja

Penelitian Supriatin dkk (2021) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada ELTI Gramedia Purwokerto, Yogyakarta dan Solo menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitungnya lebih kecil dari 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian Sundari dan Rahma (2021) berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. NT Indonesia bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. penelitian Lastya dkk (2020) yang berjudul *The effect of job stres to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia* juga memperoleh hasil yang sama bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil yang berbeda diperoleh Fitriano, dkk (2020) yang meneliti tentang Pengaruh Komunikasi, Kompetensi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan bahwa Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suriatama Mitra Perwita

Medan. Hasil yang sama diperoleh Tri Wartono (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah Mother And Baby), hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan yang sangat kuat atau positif antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda juga ditemukan pada penelitian Ermawati dan Praptiestrini (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pamor Spinning Mills Karanganyar yang menyatakan bahwa secara parsial stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pabrik Pemintalan Pamor Karanganyar. Hasil yang sama diperoleh Pinatih (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Stres Kerja, Teknologi Informasi, dan Kinerja Karyawan yang menyatakan bahwa pengaruh stres karyawan terhadap kinerja karyawan adalah negatif dan signifikan, dimana Semakin tinggi stres kerja karyawan maka semakin rendah kinerja karyawan. Terakhir, Surepno dkk (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening ditemukan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Hasyim dan Rokhmatin (2021) yang berjudul Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Busana Utama Textile (Departemen Sewing) dimana ditemukan bahwa secara parsial variabel stres kerja yang tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan dengan diperoleh $t_{hitung} = 0,624 < t_{tabel} = 2.000$ dengan taraf signifikansi $0,535 > 0,05$. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Aswan (2018) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta mengkaji efek mediasi dari variabel kepuasan kerja dimana hasil yang diperoleh bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. dan juga penelitian yang dilakukan Putri dkk (2021) berjudul Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil, hasil penelitian menunjukkan variabel stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

