

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia untuk selanjutnya disebut MSDM berkaitan dengan kebijakan dan praktik-praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh personil/karyawan yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia (Taufiqurokhman, 2017).

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang yang pekerjaan yang mereka tekuni. Dengan demikian setiap organisasi selalu dituntut untuk meningkatkan

kualitas kinerja sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari organisasinya. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Voon *et al.*, 2017).

Cafe Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali adalah sebuah perusahaan kuliner yang ada di daerah Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali telah tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai, namun dalam pencapaian tujuan tersebut belum mampu dibarengi dengan peningkatan pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari adanya penurunan jumlah penjualan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali dalam lima tahun terakhir yakni periode tahun 2017-2021 yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penjualan Pada Café Sardinia Restaurant & Bar**  
**Kuta Bali Periode Tahun 2017-2021**

No	Tahun	Target Penjualan (Rp)	Realisasi Penjualan (Rp)	Capaian (%)
1	2017	240.000.000	241.111.500	100,46
2	2018	240.000.000	255.001.000	106,25
3	2019	240.000.000	216.750.000	90,31
4	2020	240.000.000	201.111.500	83,80
5	2021	240.000.000	199.905.000	83,29

Sumber: Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah penjualan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali dalam lima tahun terakhir yakni periode tahun 2017-2021 berfluktuasi. Adapun pada tahun 2017 realisasi penjualan mencapai Rp 241.111.500,- dengan persentase 100,46 persen. Tahun 2018 penjualan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali mengalami peningkatan dengan realisasi penjualan sebesar Rp 255.001.000,- dengan persentase 106,25 persen. Namun pada periode tahun 2019-2021 realisasi penjualan mengalami penurunan dan tidak mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Adapun pada tahun 2019 realisasi penjualan hanya sebesar Rp 216.750.000,- dengan persentase 90,31 persen, kemudian pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan dengan realisasi penjualan hanya sebesar Rp 201.111.500,- dengan persentase 83,80 persen dan pada tahun 2021 realisasi penjualan sebesar Rp 199.905.000,- dengan persentase 83,29 persen. Berdasarkan permasalahan yang muncul di atas, maka hal tersebut harus segera dibenahi agar karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali di tahun berikutnya dapat memberikan kinerja yang baik dengan pencapaian target yang terpenuhi, sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpinnya, oleh karena itu kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya suatu keberhasilan dalam organisasi. Adapun salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan (Budiyono, 2022). Menurut Mulyadi (2017) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi karyawannya dalam

mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota, kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Herujito (2017) mengartikan bahwa gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali menyangkut masalah gaya kepemimpinan dapat dilihat dari indikator kedewasaan. Karyawan beranggapan bahwa pemimpin cenderung mempunyai emosi yang kurang stabil dan kurang memberikan perhatian baik kepada karyawan maupun operasional di perusahaan. Hal ini dikarenakan pimpinan terlalu membatasi hubungannya dengan karyawan, pimpinan kurang mampu berbaur dan bersosialisasi dengan karyawannya sehingga karyawan menjadi canggung untuk mengkomunikasikan masalah yang mereka hadapi dalam bekerja. Berbagai pertimbangan diajukan oleh karyawan pun tidak digunakan dan pimpinan memilih untuk bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri tanpa memperhitungkan bagaimana dampaknya terhadap karyawan.

Gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018), Buulolo (2021), Budiyo (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ada, maka kinerja akan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, dkk (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Manalu (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah stres kerja (Santoso dan Rijanti, 2022). Sinambela (2017) menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan ketika individu mendapat tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan serta lingkungan kerjanya sehingga individu merespon secara negatif dan merasa terbebani dalam menyelesaikan kewajibannya. Stres kerja adalah sebuah konsep yang terus-menerus bertambah karena jika meningkatnya permintaan tuntutan kerja maka potensi stres kerja juga semakin meningkat dan peluang untuk menghadapi ketegangan akan ikut bertambah (Wijono, 2017). Stres kerja merupakan bagian yang penting bagi suatu perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Sebaliknya, bila kinerja menurun dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian dengan melaksanakan kajian yang berkaitan dengan stres kerja (Santoso dan Rijanti, 2022).

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali menyangkut masalah stres kerja dapat dilihat pada indikator struktur organisasi. Karyawan berpendapat bahwa tidak adanya struktur organisasi yang jelas terhadap *job description* dalam bekerja, sehingga karyawan seringkali melakukan pekerjaan yang tidak terdapat dalam *job description* yang diterima saat awal mulai bekerja hingga melakukan pekerjaan yang bukan merupakan bidang keahliannya. Karyawan apabila dihadapkan dengan pekerjaan yang tidak sesuai akan merasa bingung dan tidak mampu bekerja secara maksimal, sehingga sering terjadi kesalahan-kesalahan baik dalam melayani konsumen Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali dalam operasional pekerjaan.

Stres kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chandraa dan Nursainaa (2021), Saraswati dan Sintaasih (2021), Santoso dan Rijanti (2022) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat stres kerja karyawan, maka kinerja akan semakin menurun. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahya, dkk (2021) menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Manalu (2020) dan Aturrizki, dkk (2022) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja (Pratiwi dan Widodo, 2022). Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan

bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Oleh karena itu hendaknya diupayakan agar lingkungan kerja baik dan kondusif maka cenderung akan membuat karyawan merasa betah diruangan kerjanya, merasa senang, bersemangat melaksanakan kegiatan atau tugasnya (Pratiwi dan Widodo, 2022).

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali menyangkut masalah lingkungan kerja dapat dilihat pada indikator sirkulasi udara. Karyawan mengeluhkan bahwa kurang adanya pertukaran udara yang baik sehingga membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Hal ini tercermin dari kondisi ruangan yang sesak namun ventilasi udara tidak berfungsi dengan baik, mengakibatkan udara yang ada dalam ruangan terasa panas dan bau, di mana kondisi ini apabila tidak mendapat penanganan dengan baik akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.

Lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair

(2018), Cahya, dkk (2021), Pratiwi dan Widodo (2022), Santoso dan Rijanti (2022), Siahaan (2022) dan Vernandes, dkk (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihotang (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Fatari dan Firmansyah (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali?
- 2) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

##### 1) Manfaat teoritis

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

##### 2) Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Kartika, 2022).

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Hidayat, 2018).

Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory*, keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali yang dapat berpengaruh pada hasil capaian karyawan, dengan variabel gaya kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja sebagai faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan.

## 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Konsep “pemimpin” berasal dari kata asing “*leader*” dan “kepemimpinan” dari “*leadership*”. Menurut Kartono (2017) menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki prioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil didunia, dan kepastian dengan hasil yang hanya positif jika seseorang mengetahui apa yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, menggerakkan untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan bersama. Kuncinya dalam membangun suatu tim yang kuat dan adaptif peran leadership sangat menentukan efektifitas tim (Ismaniar, 2017).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang di kemukakan oleh Sutrisno (2017), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Menurut beliau, sifat sekstrem ini dipengaruhi oleh idenititas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Gaya merupakan

kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Adiwilaga (2017) gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Menurut Thoha (2017), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaat untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam setiap tugas bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Menurut Mulyadi (2017) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota, kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Herujito (2017) mengartikan bahwa gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela guna mencapai suatu tujuan tertentu.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Widyaningrum (2019) faktor-faktor gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepribadian (*personality*) yakni pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Karakteristik yakni harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- c. Kebutuhan tugas yakni setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- d. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan yakni seorang pemimpin yang memiliki masa kerja yang cukup

dapat memberikan sebuah gaya kepemimpinan yang baik bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat menyesuaikan apa yang ia lakukan dengan harapan karyawan atau bawahan yang berada pada jajaran kepemimpinannya.

### 3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoko (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### a. Kecerdasan (*intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

#### b. Kedewasaan

Sosial dan hubungan yang luas (*social maturity and breadth*). Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

#### c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intristik.

#### d. Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi terhadap bawahannya.

### 2.1.3 Stres Kerja

#### 1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Sondang (2017) stres kerja adalah sebuah kondisi ketegangan yang dialami karyawan yang dapat mempengaruhi jalan

pikiran dan emosi seseorang serta kondisi fisik seseorang. Stres kerja merupakan bagian yang penting bagi suatu perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Sebaliknya, bila kinerja menurun dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian dengan melaksanakan kajian yang berkaitan dengan variabel stres kerja. Sedangkan menurut Triatna (2017) stres adalah suatu keadaan seseorang, di mana kondisi fisik dan/atau psikisnya terkena gangguan dari dalam atau luar dirinya sehingga mengakibatkan ketegangan dan menyebabkan munculnya perilaku tidak biasa (yang dikategorikan menyimpang) baik fisik, sosial, maupun psikis. Handoko (2017) mengemukakan stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Nursyamsi (2017) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah reaksi kerja terhadap karakteristik lingkungan yang akan dihadapi oleh karyawan, termasuk di dalamnya ancaman dan rasa tidak nyaman bekerja pada suatu organisasi.

Robbins (2017) menyatakan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Rivai (2017) mengatakan jika stres kerja menciptakan ketidakseimbangan antara fisik dan psikis yang berpengaruh pada emosi, proses berfikir, dan kondisi seseorang. Sementara itu, Sinambela (2017) menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan ketika individu mendapat tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan serta lingkungan kerjanya sehingga individu merespon secara negatif dan merasa terbebani dalam menyelesaikan kewajibannya. Stres kerja adalah sebuah

konsep yang terus-menerus bertambah karena jika meningkatnya permintaan tuntutan kerja maka potensi stres kerja juga semakin meningkat dan peluang untuk menghadapi ketegangan akan ikut bertambah (Wijono, 2017).

Mangkunegara (2017) mengemukakan jika stres kerja adalah suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam suatu pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, susah tidur, tidak bisa rileks, cemas dan lain-lain. Wijono (2017) menjelaskan bahwa stres kerja merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap target organisasi. Stres kerja juga dikatakan sebagai faktor penghambat dan pengganggu individu dalam produktivitas di lingkungan kerja. Menurut Vanchapo (2020) stres kerja adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan tekanan yang dihadapinya.

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketengan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisi seorang karyawan.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Faktor yang mempengaruhi stres kerja menurut Robbins (2017) adalah sebagai berikut:

### **a. Faktor Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut.

### 1) Ketidakpastian Ekonomi

Ketidakpastian harga barang yang cenderung untuk terus naik sedangkan kenaikan gaji karyawan tidak terlalu signifikan dengan kenaikan harga barang dan bahkan gaji karyawan cenderung tetap hal inilah yang akan membuat karyawan menjadi stres karena kebutuhan pokoknya tidak tercukupi.

### 2) Ketidakpastian Politis

Batasan birokrasi menjadi salah satu sumber stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan akan merasa tertekan atau stres apabila karyawan merasa ada ancaman terhadap perubahan politik.

### 3) Ketidakpastian Teknologis

Inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan usang dalam waktu yang sangat pendek.

## b. Faktor Organisasi

### 1) Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu, kondisi kerja, dan tata letak kerja *fisile lini* perakitan dapat memberi tekanan pada orang bila kesepakatan dirasakan berlebihan.

### 2) Tuntutan Peran

Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan hampir tidak bisa dirujuk atau dipuaskan.

### 3) Tuntutan Antar Pribadi

Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain kurangnya dukungan sosial, rekan-rekan, dan hubungan pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, teristimewa diantara para karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

### 4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi (pembedaan) dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan serta dimana keputusan diambil, aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan, bila kebijakan yang dibuat oleh struktur organisasi tidak memperhatikan perbedaan dalam organisasi maka akan dapat menimbulkan stres bagi karyawan karena kebijakan yang sepihak.

### 5) Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya manajerial dari eksekutif senior organisasi beberapa pejabat eksekutif keputusan menciptakan suatu budaya yang dicirikan oleh ketegangan, rasa takut dan kecemasan karyawan.

### 6) Tahap Hidup Organisasi

Organisasi berjalan melalui suatu siklus, didirikan, tumbuh dan menjadi dewasa dan akhirnya merosot. Suatu tahap kehidupan organisasi yaitu dimana dia ada dalam daur empat tahap ini, menciptakan masalah dan tekanan yang berbeda untuk para karyawan.

### c. Faktor Individual

#### 1) Masalah Keluarga

Masalah keluarga, secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya suatu hubungan dan kesulitan disiplin pada anak-anak merupakan contoh dari masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

#### 2) Masalah Ekonomi

Masalah ekonomi diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan. Sumber daya keraguan karyawan merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi lain yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian karyawan terhadap kerja.

#### 3) Kepribadian

Suatu faktor individual penting yang mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar dari seseorang artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya mungkin berasal dalam kepribadian orang itu. Stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, *turnover* karyawan tinggi, tingkat absensi yang tinggi dan kecelakaan kerja.

### 3. Indikator Stres Kerja

Menurut Robbins (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur stres kerja adalah sebagai berikut:

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja dan letak fisik.

- b. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi
- c. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain.
- d. Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

##### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Danang (2017) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Menurut Nitisemito (2017) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di

lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduahan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Isyandi, 2017). Sedangkan menurut Mardiana (2017) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Simanjuntak, 2017).

Sofyandi (2018) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2017) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang bentuknya dapat berupa lingkungan fisik seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis atau non fisik seperti suasana hubungan sosial antar personal perusahaan. Basuki & Susilowati (2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada dilingkungan kantor atau instansi yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang maupun sekelompok karyawan didalam melakukan aktivitasnya. Moekijat (2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada dalam lingkungannya. Oleh karena itu hendaknya diupayakan agar lingkungan kerja baik dan kondusif maka cenderung akan membuat karyawan merasa betah diruangan kerjanya, merasa senang, bersemangat melaksanakan kegiatan atau tugasnya. Lingkungan kerja adalah tempat, kondisi, dan keadaan di sekeliling di mana karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari sehingga lingkungan kerja dapat menimbulkan komitmen karyawan.

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di dalam ruangan atau di sekitar para pekerja sebagai tempat kerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **2. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Najib (2020) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa

mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

- b. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.
- c. Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
- d. Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
- e. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan

kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi Gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

- f. Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.
- g. Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Menurut Robbins (2017) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

### **3. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

#### **a. Penerangan**

Penerangan sangat besar manfaatnya untuk karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam bekerja. Oleh karena itu, perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tetapi tidak menyilaukan. Dengan penerangan yang jelas maka pekerjaan akan telaksana secara efektif dan efisien.

#### **b. Sirkulasi Udara**

Sirkulasi udara merupakan proses pertukaran udara dalam ruang dengan memasukkan udara dari luar dan membuang udara di dalam. Dengan

adanya pertukaran udara yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman

c. Tata Warna

Penataan warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan baik. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

d. Keamanan

Keamanan merupakan suatu hal yang perlu disiapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keselamatan di lingkungan kerja.

e. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan merupakan hubungan karyawan dengan karyawan lainnya secara harmonis untuk dapat bekerja sama dalam menjalankan tugas.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

#### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu yang dapat mengarahkan pada penetapan kinerja organisasi (Sinambela, 2017). Sedangkan menurut Afandi (2018) kinerja

adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Edison (2017) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Husnan (2017) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu kinerja sebagai kata benda mengandung arti *“thing done”* (suatu hasil yang telah dikerjakan). Suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan sesuai sasaran dan berfungsi secara efektif serta efisien maka organisasi/perusahaan tersebut harus mempunyai karyawan yang memiliki kinerja yang baik, yaitu yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya secara handal. Manullang (2017) menyatakan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Kasmir (2017) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Masram, 2017).

Menurut Thamrin (2017) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Voon *et al.*, 2017).

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah salah satu faktor keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu atau kelompok untuk melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2. Fungsi Standar Kinerja**

Menurut Abdullah (2018) standar kinerja beberapa memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a. Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

### **3. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **4. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terdiri dari dua faktor, antara lain:

a. Faktor Internal

Faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Sedangkan Menurut Mahmudi (2017) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

## 5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### a. Kualitas Pekerjaan

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang karyawan yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan dan kecakapan.

### b. Kuantitas Pekerjaan

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja.

### c. Pengetahuan Pekerjaan

Merupakan proses penempatan seorang karyawan yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

### d. Kerjasama Tim

Melihat bagaimana seorang karyawan bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertical ataupun kerjasama antar karyawan, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor yang terpenting dalam suatu kehidupan

organisasi yaitu dimana antar pemimpin organisasi dengan karyawannya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Inisiatif

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Café Sardinia Restaurant & Bar Kuta Bali. Adapun penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Hidayat, dkk (2018) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Siagian dan Khair (2018) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Manalu (2020) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4. Buulolo (2021) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pancaran Pondok Tering. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Budiyo (2022) meneliti tentang Analisis Pengaruh Pengalaman Kerja, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SMA N 1 Karangrayung Kabupaten Grobogan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SMA N 1 Karangrayung Kabupaten Grobogan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan

persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Cahya, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Umkm Buah Baru Online (Bbo) di Gamping Yogyakarta). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas stres kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Chandraa dan Nursainaa (2021) meneliti tentang Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Antonius Pontianak. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja ada pengaruh negatif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas stres kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Saraswati dan Sintaasih (2021) meneliti tentang Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja PNS Bakeuda Kabupaten Tabanan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS dan kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh stres kerja dengan kinerja PNS. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas stres kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Aturrizki, dkk (2022) meneliti tentang Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Counter Handphone* Oppo di Kabupaten Situbondo. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *counter handphone* Oppo di Kabupaten Situbondo. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas stres kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Santoso dan Rijanti (2022) meneliti tentang Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Daiyaplas Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas stres kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Sihotang (2020) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kppn Bandar Lampung. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Fatari dan Firmansyah (2021) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Polyplex Films Indonesia. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Pratiwi dan Widodo (2022) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Damri pada Divisi Human Capital. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Siahaan (2022) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IV Bah Birong Ulu Kabupaten Simalungun. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Vernandes, dkk (2022) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Antaran Pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan antaran pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

