

**PENGARUH STRES KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. CAKRA GUNA CIPTA WAGIR KABUPATEN
MALANG**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun oleh:

MOCHAMAD MUSLIH

(1861201012)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2022**

HALAMAN JUDUL
PENGARUH STRES KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. CAKRA GUNA CIPTA WAGIR KABUPATEN
MALANG

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

Disusun oleh:

MOCHAMAD MUSLIH
(1861201012)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2022

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kinerja Karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten
Malang

Disusun Oleh : Mochamad Muslih

NIM : 1861201012

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prodi : Manajemen

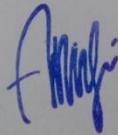
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk diajukan

Malang, 29 September 2022

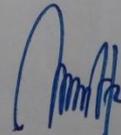
Mengetahui dan Menyetujui

Ketua Program Studi



Adita Nafisa, S.E., M.M
NIDN.0724068802

Dosen Pembimbing



Niki Puspita Sari, S.Pd, M.M
NIDN.0721088801

TANDA PENGESAHAN

TELAH DI PERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI PROGRAM
STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG PADA :

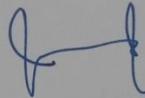
HARI : KAMIS

TANGGAL : 13 OKTOBER 2022

JUDUL : PENGARUH STRES KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. CAKRA GUNA Cipta
WAGIR KABUPATEN MALANG

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Erna Resmiatini, SMB., MS.c
NIDN. 0724068802

ANGGOTA



Sinollah, S.Sos., M.Ab
NIDN. 020057401

ANGGOTA



Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M
NIDN. 0721088801

MENGESAHKAN,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Raden Rahmat Malang

Dekan



M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN.0713047901

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Skripsi ini saya persembahkan untuk
Orang tua tercinta serta keluarga yang senantiasa mendoakan serta
mendukung saya. Juga kepada teman-teman seperjuangan saya
yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung
selama penulisan Skripsi berlangsung hingga akhir*

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi dibatalkan , serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi : lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiah yang digunakannya untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi : lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun atau pidana denda paling banyak Rp. 200.000.000, 00 (dua ratus juta rupiah)

Malang, 13 Oktober 2022

ng menyatakan,



Mochamad Muslin

ABSTRAKSI

Mochamad Muslih. 2022. Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Cakra Guna Cipta Wagir) Kabupaten Malang (Pembimbing : Niki Puspita Sari, S.Pd, M.M)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kab. Malang. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 70 orang, sampel yang digunakan sebanyak 41 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi dan kuesioner. Metode analisis dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS versi for windows*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pertama secara parsial stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga secara simultan stres kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Stres kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

Mochamad Muslih. 2022. *Effect Of Work Stress and Leadership Style on Employee Performance (PT. Cakra Guna Cipta Wagir) Malang Regency (Supervisor: Niki Puspita Sari, SPd., M.M)*

This study aims to determine and analyze the effect of work stress and leadership style on employee performance at PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kab. Malang. The population in this study were 70 people, the sample used was 41 people. Data collection techniques used in this study were observation, documentation and questionnaires. The method of analysis in this study is a quantitative method. The data analysis technique used in this study is multiple linear regression using the SPSS version for windows program. The results of this study indicate that the first partially work stress has a significant effect on employee performance. Second, partially the leadership style has no significant effect on employee performance. Third, simultaneously work stress and leadership style have a significant effect on employee performance.

Keywords: *Work Stress, Leadership Style, and Employee Performance.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunian-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan mengambil judul **“Pengaruh Stres Kerja Karyawan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang”**.

Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi dan program Studi Manajemen. Adapun dalam proses penyelesaian, banyak pihak-pihak yang sangat membantu baik yang secara langsung maupun tidak langsung.

Sehubungan dengan itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Islam Raden Rahmat, Bapak Drs. Imron Rosyadi Hamid. M.Si.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M.
3. Ibu Adita Nafisa S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat.
4. Ibu Niki Puspita Sari, S.Pd, M.M sebagai Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan serta memberikan dorongan hingga terselesaikan penulisan skripsi ini.
5. Segenap Tim Dosen Penguji yang akan memberikan saran dan kritik kepada penulis.
6. Bapak/Ibu Dosen Universitas Islam Raden Rahmat atas bekal ilmu, wawasan serta pengalaman yang diajarkan selama ini .
7. Rekan-rekan Karyawan P.T Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang yang telah banyak memberikan bantuan berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman kuliah di Universitas Islam Raden Rahmat.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
10. Ucapan terimakasih secara khusus penulis sampaikan kepada keluarga atas dorongan yang kuat dan doa selama ini selalu mengiringi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Malang, 13 Oktober 2022.

Mochamad Muslih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
PERYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Empiris	7
2.2 Kajian Teoritis	10
2.2.1 Stres Kerja	10
2.2.1.1 Pengertian Stres Kerja	10
2.2.1.2 Jenis-jenis Stres Kerja	12
2.2.1.3 Gejala-gejala Stres Kerja.....	14
2.2.1.4 Faktor-faktor Stres Kerja	16
2.2.1.5 Indikator Stres Kerja	17
2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	18
2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	18
2.2.2.2 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan	20
2.2.2.3 Model-model Gaya Kepemimpinan	22
2.2.2.4 Indikator Gaya kepemimpinan.....	23
2.2.3 Kinerja Karyawan	26
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	26
2.2.3.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan	28
2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	32
2.3 Hubungan Antara Stres Kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1 Rancangan Penelitian	38
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukuranya	39
3.3.1 Varibel Penelitian	39
3.3.2 Definisi Operasional	39
3.4 Populasi dan Sampel	44
3.4.1 Populasi	44
3.4.2 Sampel.....	45
3.5 Sumber Data.....	46
3.6 Metode Pengumpulan Data	46
3.7 Teknik Analisis Data	47
3.7.1 Statistik Deskriptif.....	48

3.7.2 Uji Validitas dan Realibilitas	48
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	48
3.7.3 Regresi Linier Berganda	50
3.7.4 Pengujian Hipotesis	51
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	54
4.1 Hasil Penelitian.....	54
4.2 Pembahasan.....	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	hal
1.	: Peneliti Terdahulu	7
2.	: Variabel, indikator, dan item penelitian.....	43
3.	: Pengukuran Skala Likert	47
4.	: Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelaamin.....	54
5.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	54
6.	: Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
7.	: Hasil Uji Data Statistik Deskriptif.....	56
8.	: Validitas Pernyataan Stres Kerja (X1).....	57
10.	: Validitas Pernyataan Kinerja Karyawan (Y).....	58
11.	: Uji Reliabilitas	59
12.	: Uji Normalitas	60
13.	: Uji Multikolinieritas	61
14.	: Uji Multikolinieritas	62
15.	: Uji Heteroskedastisitas	63
16.	: Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	64
17.	: Hasil Uji t.....	65
18.	: Hasil Uji F.....	66
19.	: Koefisien Determinasi.....	67
20.	: Kuesioner Penelitian.....	76

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	KETERANGAN	
1	: Model Hipotesis.....	37

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, masing-masing organisasi membutuhkan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya ini termasuk sumber daya alam, sumber daya keuangan, serta sumber daya manusia. Di antara sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan harus memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan penting bagi organisasi, karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dan kemajuan dalam persaingan global yang sering berubah-ubah.

Menurut Simonmari (1995:327) dalam Petalolo (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengendalikan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harulah diingat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aspek manusia yang berkemampuan, berketrampilan, bertanggung jawab sebagai karyawan merupakan suatu aset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi. Penekanan kinerja

dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya (Suprihati, 2014). Perhatian terhadap kinerja karyawan sangatlah diperlukan untuk pencapaian sasaran dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja yang baik atau tinggi dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan, sebaliknya kinerja yang menurun dapat merugikan perusahaan.

Memasuki era globalisasi, perkembangan dunia usaha semakin berkembang pesat sejalan dengan ekonomi dan juga diikuti oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Persaingan dan tuntutan kerja pun semakin tinggi yang menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan keluarga, lingkungan kerja dan lingkungan sosial juga berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan karyawan khususnya disebut dengan stres.

Stres adalah aspek umum pengalaman pekerjaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja, tetapi juga terungkap dalam keadaan efektif yang kuat : kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respon yang lebih pasif juga umum, misalnya kejenuhan dan rasa bosan (*tedium*), kelelahan jiwa (*burnout*), kepenatan (*fatigue*), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Asih dkk, 2018:3). Stres tentunya memiliki dampak positif serta dampak negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah berpeluang menjadi pendorong motivasi kerja. Sedangkan dampak negatifnya adalah penurunan motivasi yang dapat menjadi hambatan untuk

melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, stres kerja merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian bagi perusahaan terutama kaitannya dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, salah satu tantangan bagi manajemen perusahaan merupakan pengelolaan stres kerja karyawan. Dalam jangka pendek, stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat membuat karyawan menjadi tertekan, tidak merasa termotivasi, yang membuat kerja karyawan tidak optimal sehingga kinerjanya terganggu yang berpengaruh pada prestasi kerjanya. Sedangkan dalam jangka panjang, bila stres kerja tidak dikelola dengan baik dan dibiarkan begitu saja dapat membuat karyawan sakit atau bahkan mengundurkan diri. Namun kunci dari keberhasilan dalam pengelolaan stres kerja di perusahaan adalah kepemimpinan bagaimana seorang pemimpin mampu menjadi penggerak yang mendorong perubahan perusahaan, kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lain. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda pula. jadi pemimpin harus bisa mengimplimentasikan gaya kepemimpinan dengan baik dan benar.

Menurut Mulyadi, dkk (2009). Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan merupakan suatu norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting keudukannya (Thoha, 1997) dalam Kurniawan (2018).

Luthans (2016) dalam Ali imron (2019:23) mengemukakan gaya

kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak di senangi oleh bawahan. Pengelolaan akan sumber daya manusia membutuhkan pola gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat membentuk kesinergian antara atasan dan bawahan. Seorang pemimpin berperan untuk menggerakkan karyawannya sehingga aktivitas dalam suatu perusahaan berjalan dengan lancar dan keberhasilan perusahaan dapat terealisasi. Kecocokan atau kesesuaian gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan karyawan menentukan bagaimana karyawan menanggapi tugas atau perintah yang diberikan. Gaya kepemimpinan harus disesuaikan untuk memacu semangat karyawan dalam menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Peranan seorang pemimpin dalam kehidupan berorganisasi sangat dibutuhkan. Dalam kenyataannya, seorang pemimpin haruslah mampu untuk memberikan semangat dan motivasi kepada karyawannya sehingga para karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka. Dengan demikian para karyawan akan berusaha secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memberikan keuntungan pada perusahaan.

Demikian halnya dengan PT. Cakra Guna Cipta Malang merupakan jenis perusahaan industri golongan menengah yang bergerak dibidang produksi rokok. PT. Cakra Guna Cipta didirikan sejak tahun 1984 yang beralamatkan di Jalan Kendalpayak dan membuka cabang di Wagir Kabupaten Malang. Wilayah pemasaran yang menjadi pasar utama perusahaan yaitu daerah Pulau Jawa. Seiring dengan perkembangan zaman kebutuhan rokok diIndonesia sangat tinggi, sehingga banyak perusahaan rokok baru berdiri di Indonesia. Hal ini mengharuskan perusahaan rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang mampu

bersaing dengan perusahaan rokok lainnya, sehingga perusahaan secara terus-menerus berusaha untuk melakukan perbaikan dengan berkomitmen pada pemenuhan akan kebutuhan dan kualifikasi karyawannya. Untuk membentuk sumber daya manusia yang tangguh, unggul, dan bermartabat adalah mengoptimalkan nilai perusahaan dengan menjaga komunikasi terhadap karyawan baik yang baru maupun karyawan lama. Membuat para karyawan tentunya harus bekerja dengan keras guna mewujudkan target perusahaan.

Kinerja yang dihasilkan karyawan PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah dengan melihat pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan terhadap karyawan. Apabila karyawan merasa gaya kepemimpinan yang diberikan atasan cocok dan sesuai maka kinerja karyawan pun dapat maksimal dan memuaskan bagi keberhasilan perusahaan. Setiap perusahaan termasuk PT. Cakra Guna Cipta Malang tentunya membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal. Oleh karena itu meminimalisir stres kerja dan juga adanya gaya kepemimpinan yang cocok dan sesuai sangatlah diperlukan bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba untuk meneliti tentang stres kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan judul: **“Pengaruh Stres Kerja Karyawan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang di kemukakan di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang ?
- b. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang ?

- c. Bagaimana pengaruh Stres kerja dan Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini mengungkapkan sasaran pada hal-hal yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Tujuan penelitian yang ada di rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang.
- b. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang.
- c. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja Dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya:

- a. Manfaat Teoritis

Peneliti ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor Stres kerja dan Gaya Kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta Wagir Kabupaten Malang, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di bangku perkuliahan.

- b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Penulis

Peneliti ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dengan mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan.

2) Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, bagi yang ingin melanjutkan peneliti ini.

3) Bagi Perusahaan Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen khususnya sumber daya manusia, sehingga kebijakan yang dipilih dapat lebih efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam penelitian ini, maka dicantumkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai Stres kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2012:2) kajian empiris adalah suatu cara atau metode yang dilakukan dan bisa diminati oleh indra manusia, sehingga cara atau metode yang digunakan dapat dimengerti dan diminati oleh orang lain. Beberapa hasil studi empiris yang memiliki relevansi dengan penelitian ini yang berhubungan dengan masalah Stres Kerja, Gaya kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan ialah sebagai berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Nama	Judul	Persamaan Dengan Peneliti Terdahulu	Perbedaan Dengan Peneliti Terdahulu
1.	2018	Rachel, dkk	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karayawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado	Adanya Variabel Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel
2.	2020	Hartono, dkk	Pengaruh Stres Keja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya Variabel Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel

Tabel 1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Tahun	Nama	Judul	Persamaan Dengan Peneliti Terdahulu	Perbedaan Dengan Peneliti Terdahulu
3.	2018	Kurniawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang	Adanya Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel
4.	2017	Riyanto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel
5.	2018	Latief, dkk	Analisis Hubungan Antara Manusia terhadap Kinerja Karyawan	Adanya variabel Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel
6.	2019	Ryani, dkk	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tanggerang	Adanya Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel
7.	2020	Asep, dkk	Analisis Tingkat Stres Kerja Di Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Paradic Jaya Chemicals	Adanya Variabel Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	a. Jumlah Responden b. Obyek penelitian c. Jumlah variabel d. variabel

Sumber : Data Diolah, 2022

Rachel, dkk (2018) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado”. Memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja karyawan Kantor Pengelola It Center Manado. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan secara korelasi dan regresi sederhana. Hasil dari penelitian yaitu stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor Pengelola IT Center Manado, hal ini menjelaskan jika stres kerja meningkat maka akan mengurangi potensi kinerja karyawan dan jika sebaliknya stres kerja menurun maka akan meningkatkan potensi kinerja karyawan Kantor Pengelola It Center Manado.

Hartono, dkk (2020) dengan judul “ Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan Telkom Witel Jakarta Utara”. Memiliki tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh Stres Kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan Telkom Witel Jakarta, untuk mengetahui Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan Telkom Witel Jakarta. Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif dan kausal. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara.

Kurniawan (2018) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (*metode survey*). Hasil dari penelitian ini yaitu uji statistik telah membuktikan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan percetakan Dimas Kota Palembang.

Riyanto (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi PP AL Munawwir Yogyakarta”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *ex-post facto* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil

dari penelitian ini bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi PP AL Munawir Yogyakarta. Latief dkk (2019) dengan judul “Analisis Hubungan Antara Manusia Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *Probability Sampling* berupa data kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Timbang Langsa.

Ryani, dkk (2019) dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang”. Peneliti ini menggunakan teknik *convenience sampling* dalam melakukan pengumpulan data studi melalui instrument kuesioner. Hasil dari penelitian ini adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang. Asep, dkk (2020) dengan judul “Analisis Tingkat Stres Kerja Di Masa Pandemic Covid-19 Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pardic Jaya Chemicals”. Teknik analisis data penelitian ini, 1) analisis koefisien korelasi, 2) analisis koefisien determinasi dan 3) analisis regresi linier. Hasil dari peneliti ini dimana terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat stres kerja di masa pandemic covid-19 terhadap kinerja karyawan di PT. Pardic Jaya Chemicals.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Stres Kerja

2.2.1.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Fahmi (2013) dalam Suryawan (2018) mendefinisikan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi

kejiwaan seseorang dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Mangkunegara (2013) mengungkapkan stres kerja disebabkan karena adanya beban pekerjaan yang dirasakan terlalu berat, tidak adanya pengawasan kerja, waktu kerja yang diberikan cukup padat, lingkungan kerja yang tidak baik, adanya konflik kerja serta adanya perbedaan dalam menilai antara pemimpin dengan karyawan. Secara umum stres sering diartikan sebagai kondisi tegang yang tidak menyenangkan, karena seseorang secara subjektif merasa ada sesuatu yang membebani. Stres Kerja Karyawan adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka (Robbins, 2006).

Beberapa karyawan terlihat semakin menurun kinerjanya, biasanya akan ditandai dengan karyawan yang menjadi malas, tidak peduli dengan tanggung jawab yang diberikan. Manusia akan cenderung mengalami stres apabila kurang mampu menyesuaikan antara keinginan dengan kenyataan yang ada (Rachel, 2018). Stres Kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja tersebut dapat terlihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan yang tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Mangkunegara, 2013).

Menurut Handoko (2010) gejala Stres yang dialami karyawan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Dalam diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres kerja yaitu :

- a. Emosional yaitu mudah marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati tidak dapat berubah-ubah, gugup dan cenderung agresif.

- b. Fisik yaitu sulit tidur atau tidak teratur, sakit kepala adanya gangguan pencernaan, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, dan dapat merubah selera makan.
- c. Mental yaitu sering menyendiri tidak percaya diri pemikiran tidak stabil sehingga dapat menyebabkan tekanan darah tinggi dan cenderung agak mengalami stres yang lebih berat.
- d. Intelektual yaitu mudah lupa atau daya ingat menurun, fikiran kacau, tidak fokus, sulit berkonsentrasi dan jarang berkomunikasi dengan karyawan lain dan lebih suka melamun secara berlebihan.

Stres adalah aspek umum pengalaman pekerjaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja, tetapi juga terungkap dalam keadaan afektif yang kuat: kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respon yang lebih masih juga umum, misalnya kejenuhan dan rasa bosan (*tedium*), kelelahan jiwa (*burnout*), kepenatan (*fatigue*), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Kaswan, 2015).

2.2.1.2 Jenis-Jenis Stres

Stres tidak selalu buruk, meskipun seringkali dibahas dalam konteks yang negatif, karena stres memiliki nilai positif ketika menjadi peluang saat menawarkan potensi hasil. Contohnya, banyak profesional memandang tekanan sebagai beban kerja yang berat dan tenggang waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka. Para peneliti berpendapat bahwa stres tantangan atau stres yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi berbeda dari stres hambatan, atau stres yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Terkadang memang dalam satu organisasi sengaja diciptakan adanya suatu tantangan, yang tujuannya membuat karyawan lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Dengan memberikan waktu yang terbatas (Gusti dkk, 2018:4).

Menurut Gusti, dkk (2018) mengungkapkan ada empat jenis stres:

a. *Eustres (good stres)*

Merupakan stres yang menimbulkan stimulus dan kegairahan, sehingga memiliki efek yang bermanfaat bagi individu yang mengalaminya. seperti: tantangan yang muncul dari tanggung jawab yang meningkat, tekanan waktu, dan tugas berkualitas tinggi.

b. *Distres*

Merupakan stres yang memunculkan efek yang membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.

c. *Hyperstres*

Yaitu stres yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya. Meskipun dapat bersifat positif atau negative tetapi stres ini tetap saja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contoh adalah stres akibat serangan teroris.

d. *Hypostres*

Merupakan stres yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan rutin.

Menurut Gusti (2018) mengkategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu

a. *Eustres*

yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruksi (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.

b. *Distres*

yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negative, dan berifat merusak (*destruktif*). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteesium*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

2.2.1.3 Gejala-gejala stres kerja

Individu akan mengalami gejala stres positif seandainya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau menerima hadiah (*reward*). Sebaliknya, jika individu merasa dihambat oleh berbagai sebab di luar kontrol dalam mencapai tujuannya, maka individu akan mengalami gejala stres yang negative (Gusti dkk, 2018:6).

Beehr, dkk (2018) menyebutkan gejala-gejala stres yaitu:

a. Gejala psikologis

- 1) kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung
- 2) perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian)
- 3) *sensitive* dan *hyperreactivity*
- 4) memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi
- 5) komunikasi yang tidak efektif
- 6) perasaan terkucil dan tersaing
- 7) kebosanan dan ketidakpuasan kerja
- 8) kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi
- 9) kehilangan spontanitas dan kreativitas
- 10) menurunnya rasa percaya diri

b. Gejala Fisikologis

- 1) Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit *kardiovaskular*

- 2) Meningkatnya sekresi dari hormone stres (*seperti: adrenalin dan nonardenalin*)
- 3) Gangguan lambung *gastrointestinal (gastrointestinal)*
- 4) Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
- 5) Kelelahan secara fisik dan mungkin mengalami sindrom kelelahan yang kronis
- 6) Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada
- 7) Gangguan pada kulit
- 8) Sakit kepala, sakit punggung bagian bawah, ketegangan otot
- 9) Gangguan tidur
- 10) Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk resiko tinggi kemungkinan terkena kanker

c. Gejala Perilaku

- 1) Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan
- 2) Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas
- 3) Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan
- 4) Perilaku sabitase dalam pekerjaan
- 5) Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas.
- 6) Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda-tanda depresi.
- 7) Meningkatnya kecenderungan perilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi
- 8) Meningkatnya *agresivitas, vandalisme, dan kriminalitas*
- 9) Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman
- 10) Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri

2.2.1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi stres kerja

Ada peristiwa tertentu menimbulkan stres bagi seseorang, namun bagi orang lain hal tersebut merupakan sesuatu peristiwa yang biasa saja dan dapat dikendalikan dengan baik. Hal yang membedakan adalah persepsi seseorang. Bagaimana setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda atas sesuatu peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (Gusti dkk, 2018).

Gusti, dkk (2018:16) menyimpulkan konsep dasar dalam stres yaitu:

1. Penilaian kognitif (*cognitive appraisal*), stres adalah pengalaman subjektif yang mungkin didasarkan atas persepsi terhadap situasi yang tidak semata-mata tampak di lingkungan.
2. pengalaman (*experience*) merupakan suatu situasi yang tergantung pada tingkat keakraban dengan situasi, keterbukaan semula (*previos exposure*), proses belajar, kemampuan nyata dan konsep reinforcement,
3. tuntutan (*demand*), merupakan tekanan, tuntutan, keinginan atau rangsangan-rangsangan yang segera sifatnya yang mempengaruhi cara-cara tuntutan yang dapat diterima,
4. pengaruh interpersonal (*interpersonal influence*) yaitu ada tidaknya seseorang, faktor situasional dan latar belakang mempengaruhi pengalaman subjektif, respon, dan perilaku coping. Hal ini dapat menimbulkan akibat positif dan negative. Kehadiran orang lain dapat menimbulkan akibat positif dan negative. Kehadiran orang lain dapat merupakan sumber kekacauan dan kegaluan yang tidak diinginkan, tetapi bisa juga merupakan sesuatu yang dapat memberikan dukungan, meningkatkan harga diri, memberikan konfirmasi nilai-nilai dan indentifikasi personal,
5. keadaan stres (*a state of stres*) merupakan ketidak seimbangan antara tuntutan yang dirasakan dengan kemampuan yang dirasakan untuk menemukan

tuntunan tersebut. Proses yang mengikuti merupakan coping serta konsekuensinya dari penerapan strategi coping.

Gusti, dkk (2018:18) faktor yang mempengaruhi stres kerja diantaranya:

1. *Stresor* kondisi pekerjaan. Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.
2. *Stresor* stres peran. Ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan *stereotype* peran gender: pelecehan seksual
3. *Stresor* faktor interpersonal. Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.
4. *Stresor* perkembangan karir. Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, keamanan pekerjaan, ambisi yang berlebihan mengakibatkan frustrasi.
5. *Stresor* struktur organisasi. Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan pelatihan yang tidak seimbang, ketidaklibatan dalam membuat keputusan.
6. *Stresor* Tampilan rumah pekerjaan. Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

2.2.1.5 Indikator Stres Kerja

Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar kinerja sumber daya manusianya baik adalah adanya stres kerja pada karyawan. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya yang mempengaruhi dirinya (Robbins, 2006).

Indikator-indikator stres yang dikemukakan Robbins (2006) dalam Massie (2018) adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas adalah faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Tuntutan tersebut meliputi desain pekerjaan individual, kondisi kerja, dan tata letak fisik pekerjaan.
2. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu dimainkannya dalam organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan. Tidak adanya dukungan dari kolega dan antar pribadi yang buruk dapat menyebabkan stres kerja.
4. Struktur Organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.
5. Kepemimpinan Adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi salah satu yang nantinya menentukan keberhasilan dari sebuah organisasi tersebut adalah pemimpin organisasi. Untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh yang nantinya akan menjadi pedoman dalam menanamkan disiplin bekerja seluruh anggota organisasi (Imran, 2019:23).

Luthans (2019) mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Adapun yang lain gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikanya (Kasmir, 2019).

Wibowo (2014) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin yang menyangkut kemampuan dalam memimpin. Disisi lain gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari *falsafas*, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Thoha (2015:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan perilakunya akan dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh pemimpin di dalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga membuat bagaimana cara bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut (Sofiyanti, 2020:25).

2.2.2.2 Tipe-tipe gaya kepemimpinan

Sofiyanti (2020:26) mengemukakan Tiga tipe Kepemimpinan, yaitu antara lain:

a. Gaya kepemimpinan Otokratis

1. Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
2. Teknik-teknik dan langkah-langkah diatur oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
3. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama anggota

4. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamanya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

1. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
4. pemimpin adalah obyektif dalam pujian dan kecamanya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

c. Gaya kepemimpinan Bebas

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
2. Bahan-bahan yang bermacam macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap menjawab apabila ditanya.
3. sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
4. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

Penggunaan tipe gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pemimpin yang

bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi. Sebaliknya dalam situasi darurat dimana diperlukan langkah-langkah yang cepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi kadang kadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya (Sofiyanti, 2020:28)

2.2.2.3 Model-model Gaya kepemimpinan

Thoha (2015:50) ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis. Ketujuh model keputusan pemimpin sebagai berikut:

- a. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
Dari model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- b. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- c. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan memberi kesempatan pada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
- d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan

keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.

- e. pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas, otoritas pemimpin digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
- f. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model kelima diatas.
- g. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas terdapat pada model nomor satu diatas.

2. Gaya Managerial Grid

Menurut Blake, dkk (2013) ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lain-lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam managerial grid itu antara lain sebagai berikut:

- a. Manajer sedikit sekali memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b. Manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk grid ini dapat dikatakan sebagai "manajer tim" yang rill

(*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.

- c. Gaya kepemimpinan dari manajer ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- d. Kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang mencalonkan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Lebih dari itu, lebih menonjol otokratisnya pada gaya kepemimpinan.

Model gaya ini hakekatnya sama dengan gaya yang pertama kali dikenalkan oleh hasil penemuan universitas Ohio seperti yang telah diuraikan di atas, yang kemudian juga digunakan oleh Blake, dkk dalam merancang manajerial grid-nya. Dari model gaya di atas seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif.

Gaya yang Efektif, gaya ini seperti yang dikatakan di atas merupakan pengembangan dari gaya dasar, ada empat gaya yang efektif antara lain:

- a. Eksekutif. Gaya ini banyak membeikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standart kerja yang tinggi,

berkehendak mengenal perbedaan di antara individu, dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.

- b. Pencipta pengembangan (*developer*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang *implisit* terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan memperhatikan pengembangan mereka sebagai seorang individu.
- c. Otokratis yang baik (*Benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- d. *Borokrat* Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Ada empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif. Empat gaya tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pecinta Kompromi (*Compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- b. *Missionari*. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan berhubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai tujuan dalam dirinya sendiri.

- c. *Otokrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d. Lari dari tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap pasif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

2.2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digerakkan oleh seorang pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Paramita, 2017).

Menurut Paramita (2017) di dalam Zundana (2019) indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

1) kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau ketrampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibanya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah dtentukan.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginanya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahanya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasinya secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Rivai dkk, 2005). Hal ini senada dengan pendapat Suyadi (2008), kinerja atau dalam bahasa inggris

adalah *performance*, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Nawawi (2006), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Mangkuperwira, dkk (2007) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Veitzal (2009) kinerja merupakan fungsi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatuhnyanya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada umumnya sebagian besar organisasi yang ada percaya bahwa untuk mencapai sebuah keberhasilan, harus mengupayakan kinerja individu semaksimal mungkin, karena pada dasarnya kinerja individu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja baik kinerja tim atau kinerja kelompok yang akhirnya berpengaruh juga terhadap kinerja sebuah organisasi. Namun pada

kenyataannya untuk memaksimalkan kinerja individu tidaklah semudah itu. Kinerja diasumsikan sebagai prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Oleh Karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif (Anwar, 2000). Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai tugas yang telah dibebankan kepadanya, setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Prawirosentono (2000), suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Prawira, dkk (2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Adapun faktor-faktor kinerja dipengaruhi oleh faktor *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Faktor intrinsik dan ekstrinsik tersebut adalah:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (*situasional*) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Handoko (2010) yaitu:

a) Motivasi

Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus di penuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c) Tingkat stres

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d) Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah tempat kerja, ventilasi, serta fasilitas dalam ruangan.

e) Sistem kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukan oleh perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi harus benar agar karyawan lebih semangat dalam bekerja.

f) Desain pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Keith Davis, dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

a) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik. Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Sutrisno (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa tercapai, maka boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetap apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dapat dicapai sehingga mengakibatkan ketidak puasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya bila akibat yang di cari-cari penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas

Sifat alam suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Kegiatan pegawai yang bersangkutan dengann menghormati perjanjian kerja dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana pegawai bekerja.

4) Inisiatif

Daya dorong organisasi kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja.

2.2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan ukuran kinerja karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan tertentu dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus merumuskan indikator-indikator tersebut untuk mengetahui kinerja karyawan (Robbins, 2016). Hal ini dijelaskan lagi oleh, Afandi (2018) indkator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau pandangan angka lainnya.

b. Kualitas hasil kerja

Segala bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau pandangan angka lainnya.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Kemampuan memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam melaksanakan tugas

d. Disiplin kerja

kemampuan untuk mematuhi aturan yang diterapkan oleh perusahaan

e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal waktu keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Dapat bersikap jujur terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Menurut kasmir (2017) Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator kinerja yaitu:

1) Kualitas (mutu)

pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkat di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kualitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melangar atau tidak memenuhi ketentuan tersebut maka dapat dianggap kinerja kurang baik.

4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai sebuah acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sudah berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6) Hubungan antara karyawan

Penilaian kinerja selalu dikaitkan dengan kerja sama atau kekurangan antara karyawan dan antara pemimpin. Hubungan sering juga dikatakan sebagai hubungan antara perseorangan.

2.3 Hubungan Antara Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (1987) stres sebagai suatu tanggapan adaptif, ditengahi oleh perdebatan individual dan proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Definisi tersebut melukiskan dalam suatu gambaran yang lebih negative. Akan tetapi, tidak semua stres bersifat negative. Stres positif, dikemukakan oleh Selye (2008), ialah *eustres* (dari bahasa Yunani *eu*, yang berarti baik, sebagai *euphorie*) Yang mendorong dalam pengertian positif, *eustres* diperlukan dalam kehidupan kita karena memberikan motivasi yang lebih baik. Pernyataan di atas senada dengan Sasono (2004) mengemukakan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negative. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan pada dampak negative stres tingkat tinggi adalah penurunan pada kinerja karyawan yang kritis. Berdasarkan uraian konsep dan kajian empiris di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2016) yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Luthans, dkk (2004) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Menurut Robertus, dkk (2019) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya. Dari berbagai cara yang dilakukan pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya, secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan maka akan semakin tinggi pula kinerja bawahannya (Kurniawan, 2018). Berdasarkan uraian konsep dan kajian empiris di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

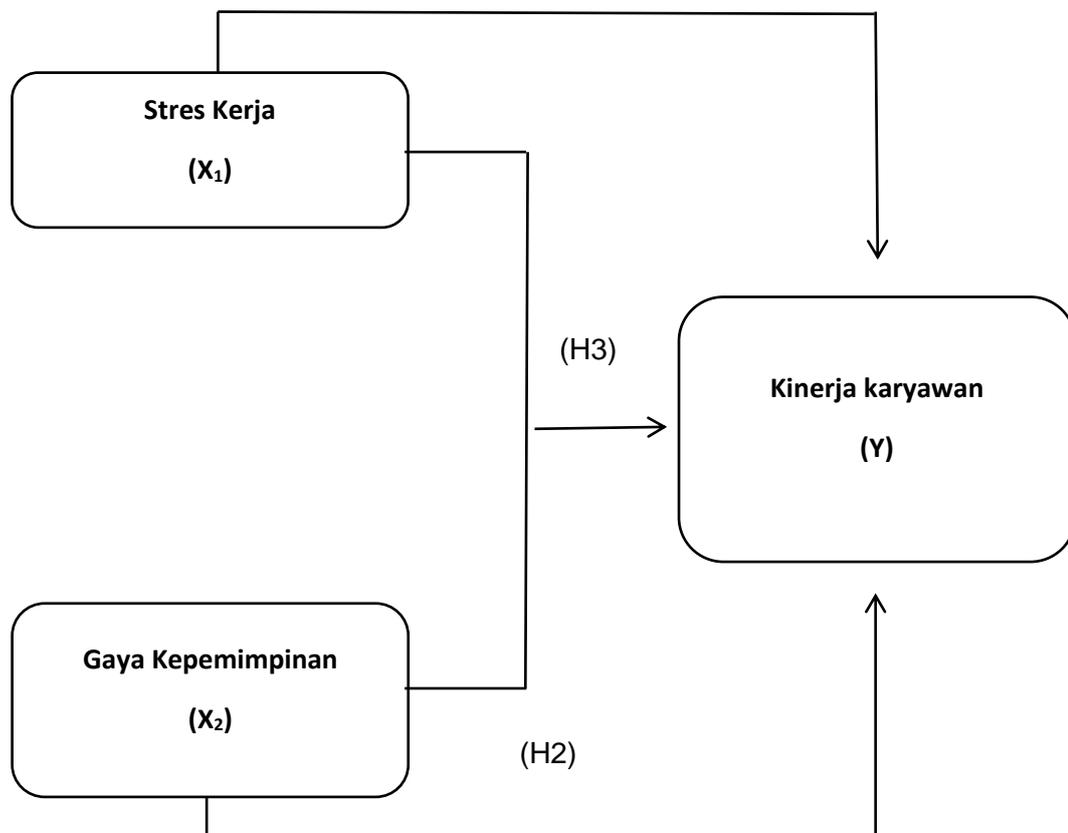
2.3.3 Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Stres kerja dan Gaya Kepemimpinan

merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan mengalami stres kerja dan gaya kepemimpinan tidak dapat meningkatkan semangat kerja karyawan maka tingkat kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liviawati (2015) yang menyatakan bahwa stres kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian konsep dan kajian empiris di atas dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Stres kerja dan Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari pernyataan di atas maka dapat ditarik kesimpulan model hipotesis yang di gambarkan sebagai berikut : (H1)



Gambar 2. Model Hipotesis

Sumber: Data Diolah, 2022

H1 : Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Stres kerja dan Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan