

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

A.A. Anwar Mangkunegara, menerangkan kinerja karyawan (*work performance*) merupakan hasil dari pekerjaan karyawan yang dilakukan berdasarkan tanggung jawab yang sudah dibagikan dari segi hasil kerja secara kuantitas dan kualitas.²⁹ Supriyono menjelaskan kinerja yaitu hasil pencapaian kerja dari pelaksanaan pekerjaan berdasarkan pada kemampuan, waktu serta keterampilan.³⁰ Menurut Yuliana dan Raharjo kinerja mengacu pada proses melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja ini meliputi kinerja pegawai dalam menentukan tujuan kerja, metode kerja, dan karakteristik tiap pegawai.³¹ Sedangkan Rahardjo dan Dewi berpendapat yaitu kinerja karyawan memiliki peran penting terkait pengendalian sumber daya manusia sehingga perlu dilakukan peningkatan kinerja pegawai untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal.³²

²⁹ Mangkunegara, *EVALUASI KINERJA SDM*.

³⁰ Bintoro M. T. and Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Cetakan I. (Yogyakarta: PENERBIT GAVA MEDIA, 2017).

³¹ Rissa Yuliana and Ikhsan Budi Riharjo, "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Locus of Control, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial," *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 5, no. 10 (2016): 1–18.

³² Kenny Sundoro Rahardjo and I Gusti Ayu Manuati Dewi, "Pengaruh Stres Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Pemoderasi," *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 10, no. 1 (2016): 117.

Lijan P.S. berpendapat mengenai kinerja karyawan yaitu keahlian seorang karyawan dalam melaksanakan suatu keahlian khusus. Kinerja karyawan sangatlah penting, karena menunjukkan seberapa besar yang dapat karyawan lakukan dalam meningkatkan keterampilan dan melakukan tugas yang diberikan. Untuk itu perlu ditetapkan kriteria yang jelas dan terukur sebagai tolak ukur kinerja karyawan.³³ Kemudian Stephen Robbins (dalam Lijan) mendefinisikan kinerja adalah sebuah hasil penilaian pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang individu terhadap ketentuan yang ditetapkan secara kolektif.³⁴

Dari berbagai definisi para tokoh diatas dapat diambil kesimpulan kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan kerja individu berdasarkan standar yang telah ditargetkan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibagikan dalam tenggat tertentu.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dirumuskan Payaman S. Simanjuntak yaitu :

a. Faktor kompetensi individu

1) Kompetensi Kerja

Melalui pendidikan dan pelatihan juga dapat mengoptimalkan kompetensi kerja dalam diri individu.

³³ Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)*.

³⁴ Ibid.

2) Motivasi serta Etos Kerja

Individu yang menjadikan pekerjaan sebagai motivasi maka akan lebih produktif dan etos kerjanya meningkat.

b. Faktor dukungan organisasi

Dukungan organisasi berupa beberapa fasilitas kerja dan pengkondisian lingkungan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan.

c. Faktor dukungan manajemen

Dengan menciptakan sistem kerja yang aman dan harmonis serta hubungan pekerja dengan manajer sehingga mampu bekerja lebih optimal.³⁵

3. Jenis-Jenis Kinerja Karyawan

Jenis kinerja terdiri atas tiga bagian menurut Prawirosentono, antara lain :

- a. Kinerja strategis, yaitu diukur dengan ketepatan yang digunakan perusahaan untuk menentukan lingkungannya dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungannya dalam beroperasi.
- b. Kinerja administrasi, yaitu termasuk susunan manajemen yang mengelola keseimbangan kekuasaan bagi orang yang memegang jabatan dalam organisasi atau dalam unit-unit kerja.
- c. Kinerja operasional, berkaitan dengan efektivitas pengoperasian aset yang dimanfaatkan oleh perusahaan serta keahlian untuk mencapai efektivitas penggunaan sumber daya manusianya.³⁶

³⁵ M. T. and Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*.

4. Dimensi Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel menjelaskan bahwa ada enam dimensi kinerja karyawan yaitu :

a. Kualitas

Sejauh mana suatu aktivitas dapat dikatakan ideal atau sesuai dalam memenuhi tujuan dengan persyaratan dan standar yang telah ditentukan.

b. Kuantitas

Total hasil kerja dalam ukuran jumlah unit atau ukuran pergantian aktivitas yang sudah diselesaikan.

c. Tenggang waktu

Suatu kegiatan diselesaikan sebelum tenggat waktu yang ditentukan, atau mampu dalam mengoptimalkan batasan waktu yang diberikan.

d. Efisiensi anggaran

Seberapa maksimal pemanfaatan sumber daya manusia, modal, teknis, dan fisik dapat dimaksimalkan secara efisien untuk mendapatkan profit besar.

e. Perlunya pengawasan

Seberapa jauh karyawan mampu bekerja tanpa bantuan atau intervensi dari atasan untuk menghindari konsekuensi yang merugikan.

³⁶ Prawirosentono and Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi Ketiga* (Yogyakarta: BPFE, 2008).

f. Dampak hubungan interpersonal

Sejauh karyawan aman, beritikad baik, dan berkolaborasi dengan rekan kerja dan bawahan.³⁷

B. *Internal Locus Of Control*

1. Definisi *Internal Locus Of Control*

Spector menjelaskan bahwa seorang berkarakter *internal locus of control* mempunyai keahlian, upaya besar, kesabaran, serta bertanggung jawab penuh atas terjadinya kegagalan maupun keberhasilan di hidupnya. Sementara itu, Sarafino dan Smith menemukan bahwa karakter *internal locus of control* adalah percaya jika semua sesuatu dalam kehidupannya tergantung pada diri mereka sendiri, baik dalam keberhasilan maupun dalam kegagalan.³⁸ Gucel juga berpendapat mengenai individu dengan karakter *internal locus of control* berkemampuan mengupayakan serta mengontrol secara maksimal hasil baik atau buruk yang dapat diperoleh.³⁹

Menurut Ayudiati, *internal locus of control* yakni sudut pandang pada diri seseorang akan hal yang mendorong tidakannya, dan kesadaran mendorong tindakannya atau tidak.⁴⁰ Menurut pandangan Rotter (dalam

³⁷ Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 96.

³⁸ Hana Nurlaeli Fadillah and Abdurrohimi, "Hubungan Antara Internal Locus Of Control Dengan Stres Pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Unissula Yang Sedang Mengerjakan Skripsi The Relationship Between Internal Locus Of Control And Stress In Psychology Students Of Unissula Finishing Undergraduate Thes," *Konferensi Ilmiah Mahasiswa UNISSULA 000* (2019): 593–600.

³⁹ M. R. Fauzy and Saleh L. Luterlean, "Pengaruh Internal Locus Of Control Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Mochamad," *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* 4, no. 2 (2020): 22–35.

⁴⁰ Ni Luh Putu Ayu Juliantari, Ni Luh Gde Novitasari, and Putu Wenny Saitri, "Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Locus Of Control Internal, Dan Locus Of Control Eksternal Terhadap Kinerja Auditor Di Kantor Akuntan Publik Di Bali," *JURNAL KHARISMA* 2, no. 1 (2020): 191.

Hamzah) *internal locus of control* lebih menerangkan akan keyakinan individu sepanjang individu tersebut mampu memiliki kontrol yang efektif atas apa yang terjadi dalam kehidupannya.⁴¹

Dari berbagai definisi para tokoh diatas dapat ditarik kesimpulan *internal locus of control* adalah keyakinan individu yang teguh akan kemampuan melakukan serta menentukan nasib atas hidupnya baik itu dalam bentuk kegagalan maupun keberhasilan.

2. Faktor Yang Mempengaruhi *Internal Locus Of Control*

Phares menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan *internal locus of control* seseorang, yakni :

a. Lingkungan

Individu yang cenderung berorientasi pada *internal locus of control* dibesarkan dalam lingkungan yang penuh kehangatan dan demokratis.

b. Perubahan Usia

Internal locus of control akan meningkat seiring dengan bertambahnya usia. Hal ini berkaitan dengan tingkat kematangan berpikir dan kemampuan mengambil keputusan.

c. Kondisi yang mendesak

Kondisi-kondisi yang mendesak kadang berpengaruh pada pembentukan *internal locus of control*, apabila individu semakin terdesak pada suatu kondisi tertentu, maka pada saat itu pula individu harus menentukan pilihan yang berasal dari individu itu sendiri.

⁴¹ Hamzah, *Kematangan Karir Teori Dan Pengukurannya*.

d. Kebudayaan

Kebudayaan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *internal locus of control*, menurut Rotter budaya barat lebih memberi pengaruh pada kendali *internal*.⁴²

3. Ciri-ciri *Internal Locus Of Control*

Ciri-ciri *internal locus of control* ini dipaparkan oleh Crider yakni :

- a. Gemar berusaha keras, b. Mempunyai prinsip yang teguh, c. Berupaya untuk mencari solusi, d. Senantiasa berusaha berpikir positif, e. Beranggapan terus melakukan usaha apabila ingin mendapatkan hasil yang baik, f. Tidak mengutamakan pada keberuntungan dan lebih mengutamakan pada kemampuan diri sendiri.⁴³

4. Dimensi *Internal Locus Of Control*

Phares (dalam Yunita dan Rahayu) mengungkapkan terdapat tiga dimensi *internal locus of control*, yaitu :

a. Kapabilitas

Karakter *internal locus of control* memiliki keyakinan teguh akan kemampuan yang ada dalam dirinya, serta kemampuan dalam dirinya juga berpengaruh besar terhadap kesuksesan dan kegalannya.

b. Minat yang lebih besar

⁴² E. Jerry Phares, *Locus Of Control in Personality*, 1976, hlm 158.

⁴³ Sumarni and Refinaldi, "Pengaruh Internal Locus Of Control, Pemberian Punishment Dan Gaya Belajar Visual Terhadap Prestasi Belajar Mahasiswa STKIP Nasional Pariaman," *Jurnal Ilmiah Dikdaya* 10, no. 2 (2020): 126.

Karakter *internal locus of control* mempunyai keinginan yang tinggi dalam mengatur peristiwa, serta tindakan dan perilakunya.

c. Usaha yang dilakukan

Karakter *internal locus of control* bersikap tidak mudah putus asa serta akan berupaya sebanyak mungkin untuk mengatur perilakunya.⁴⁴

C. Gaya Kepemimpinan

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Sedangkan Moehariono berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah sebuah manifestasi perilaku dari seorang pemimpin, yang berkaitan dengan kecakapannya dalam memimpin. Bentuk manifestasi tersebut pada umumnya membentuk pola tertentu.⁴⁵ Sejalan dengan itu Nawawi juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan tingkah laku para bawahannya. Seorang pemimpin dapat menggunakan beberapa bentuk perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi bawahannya.⁴⁶

Mulyasa berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan usaha yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.⁴⁷ Wahyudi juga berpendapat, gaya kepemimpinan yaitu perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan dalam proses manajerial secara

⁴⁴ Ira Yunita and Anizar Rahayu, "Internal Locus of Control Dan Konsep Diri Hubungannya Dengan Kematangan Karir Siswa SMA X Bekasi," *Ikra-ith Humaniora : Jurnal Sosial dan Humaniora* 5, no. 1 (2021): 1–9.

⁴⁵ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 386.

⁴⁶ Hadari Nawawi, *Evaluasi Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan Dan Industri* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), 352.

⁴⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*, 108.

konsisten. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara bersikap dan bertindak secara khusus dari seorang pemimpin terhadap para anggotanya.⁴⁸ Dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yakni bentuk pemimpin dalam berperilaku terhadap bawahan sebagai anggota kelompok secara konsisten. Menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan sebuah pola perilaku secara konsisten ditampilkan dan diketahui oleh orang lain pada saat kita berupaya memengaruhi kegiatan orang lain.⁴⁹

Dari berbagai definisi para tokoh diatas bisa ditarik kesimpulan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diterapkan oleh pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku bawahannya.

2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut teori yang dipaparkan oleh Robert House menjelaskan bahwa tipe-tipe gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan direktif

Pemimpin menyampaikan sebuah nasihat secara khusus kepada kelompok dan mengukuhkan peraturan pokok.

b. Kepemimpinan suportif

Terjalannya hubungan yang erat antara pemimpin dengan kelompok dan menampilkan rasa peka pada kebutuhan anggota

c. Kepemimpinan partisipatif

⁴⁸ Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 226.

⁴⁹ Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, 76.

Pemimpin menentukan keputusan sesuai hasil diskusi dan saling bertukar informasi bersama kelompok.

d. Kepemimpinan orientasi prestasi

Pemimpin menunjukkan anggota pada tujuan yang mampu mendorong kinerja yang signifikan, sembari mengembangkan rasa percaya akan keterampilan kelompok.⁵⁰

3. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey *and* Blanchar, ada empat dimensi dari gaya kepemimpinan yaitu :

a. *Telling*

Instruksi (*telling*) adalah gaya yang diaplikasikan seorang pemimpin saat bawahan mempunyai taraf kematangan yang cukup rendah, ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Serta pemimpin sangat berperan dalam menyampaikan arahan kepada bawahannya mengenai tugas yang harus dilakukan.

b. *Selling*

Menjual (*selling*) adalah gaya yang diaplikasikan pemimpin saat bawahan mempunyai taraf kematangan rendah ke sedang, dimana bawahan kurang cakap atau keterampilannya kurang memadai, namun masih mempunyai keinginan untuk bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaannya. Sangat diperlukan dorongan pemimpin agar keberhasilan pelaksanaan tugas bawahannya terwujud.

⁵⁰ Bernardine R. Wirjana and Susilo Supardo, *Kepemimpinan : Dasar-Dasar Dan Pengembangannya* (Yogyakarta: Andi, 2005), hlm 49.

c. *Participating*

Partisipasi (*participating*) adalah gaya yang diaplikasikan pemimpin saat bawahan pada taraf kematangan dari sedang ke tinggi. Dalam penerapan gaya ini, pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam penentuan keputusan, sehingga bisa membuat bawahan lebih mengoptimalkan perannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d. *Delegating*

Mendelegasikan (*delegating*) adalah gaya yang diaplikasikan pemimpin saat bawahan memiliki taraf kematangan tinggi. Dimana bawahan bisa memahami pekerjaannya dan bertanggung jawab penuh akan pekerjaannya. Dalam hal ini pemimpin menyerahkan kepercayaan secara penuh kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri walaupun dibawah pengawasan pemimpin.⁵¹

D. Kompetensi

1. Definisi Kompetensi

Sedarmayanti mengartikan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan, keahlian, dan kecakapan. Kata dasar kompetensi ialah kompeten, yang berarti cakap, mampu atau terampil. Dalam pembahasan manajemen sumber daya manusia, definisi kompetensi mengacu pada karakteristik yang dimiliki individu yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan.⁵² Spencer dan Spencer memaparkan bahwa

⁵¹ S. Sigit, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2009), hlm 194.

⁵² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, 126.

kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan secara langsung pada efektivitas kerja individu atau karakteristik dasar individu secara kausal yang menjadi sebab akibat berdasarkan kriteria tertentu, efektif dan bekerja secara prima, memiliki rasa superior di tempat kerja.⁵³

Menurut Mitrani kompetensi merupakan bagian kepribadian individu yang mendalam dan melekat serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.⁵⁴ Sedangkan Mc. Clelland kompetensi sebagai karakteristik dasar personal yang dijadikan faktor penentu keberhasilan dan kegagalan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.⁵⁵

Dari berbagai definisi para tokoh diatas dapat ditarik kesimpulan kompetensi adalah karakteristik dalam diri individu yang membuatnya berhasil dalam melakukan pekerjaannya secara efektif.

2. Komponen Kompetensi

Komponen kompetensi menurut Spencer dan Spencer antara lain :

a. *Motives*

Keadaan yang memperlihatkan individu berpikir secara konsisten sebelum ia melakukan tindakan.

b. *Traits*

Yaitu watak yang menjadikan individu berperilaku dan bagaimana individu merespon sesuatu dengan cara tertentu.

⁵³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 3.

⁵⁴ A Usmara, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: PT Amara Books, 2002), 109.

⁵⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 6.

c. *Self concept*

Yaitu sebuah dan nilai-nilai dalam diri individu. Untuk mengetahui sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden, yang menunjukkan apa yang menarik bagi individu.

d. *Knowledge*

Yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh individu pada suatu bidang tertentu.

e. *Skill*

Yaitu keterampilan untuk melakukan sebuah tugas khusus baik secara fisik dan juga mental.⁵⁶

3. Dimensi Kompetensi

Menurut Moeheriono dimensi kompetensi ada lima yaitu sebagai berikut :

a. *Task skill*

Yaitu kemampuan untuk dapat menyelesaikan semua pekerjaan berdasarkan standar yang ditetapkan di tempat kerja.

b. *Task management skill*

Yaitu kemampuan untuk mengatur berbagai rentetan pekerjaan yang berbeda-beda yang timbul dalam pekerjaan.

c. *Contingency management skill*

Yaitu kemampuan menentukan tindakan dengan cepat dan tepat ketika muncul sebuah kendala dalam pekerjaan.

⁵⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. (Jakarta: KENCANA PRENADAMEDIA GROUP, 2017).

d. *Job role environment skill*

Yaitu kemampuan dalam menjalin hubungan kerja sama yang baik serta menjaga ketentraman lingkungan kerja.

e. *Transfer skill*

Yaitu kemampuan dalam menyesuaikan diri keadaan lingkungan kerja yang baru.⁵⁷

E. Hubungan *Internal Locus Of Control* (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kompetensi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

1. Pengaruh *internal locus of control* terhadap kinerja karyawan

Menurut pandangan Rotter *internal locus of control* lebih menerangkan akan kepercayaan individu sepanjang individu tersebut mampu memiliki kontrol yang efektif atas peristiwa dalam kehidupannya.⁵⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Rizal I. dan Yohanes Arianto B. N. menghasilkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan, artinya kecenderungan *internal locus of control* yang besar memperlihatkan bahwa karyawan mempunyai inisiatif dan bertanggung jawab atas kinerja yang mereka hasilkan di dalam pekerjaan.⁵⁹

Didukung juga dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Made Mas Sendhi R. dan I Dewa Nyoman B. berdasarkan dari hasil

⁵⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 16.

⁵⁸ Hamzah, *Kematangan Karir Teori Dan Pengukurannya*.

⁵⁹ Irsyadi and Budi N, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Persepsi Locus of Control Internal Dan Locus of Control Eksternal Di Pt Xyz (Sebuah Studi Pada Dealer Sepeda Motor Di Jakarta)."

analisis pada penelitian terdahulu tersebut memberikan bukti yaitu *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor, artinya kinerja auditor bisa meningkat apabila *internal locus of control* juga meningkat. Hal ini menjelaskan jika *internal locus of control* yang dimiliki seorang auditor itu tinggi maka berpengaruh pada kinerja auditor yang semakin tinggi dalam melaksanakan tugasnya, munculnya rasa kepuasan kerja juga peningkatan kinerja karena auditor mempunyai *internal locus of control* dan percaya pada keterampilan diri untuk melaksanakan pekerjaan mereka.⁶⁰

Serta penelitian dari Luh Putu C. J., dkk menjelaskan bahwa *internal locus of control* memberi pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Hal ini disebabkan seorang auditor dengan *internal locus of control* tinggi mampu memecahkan kendala dengan keyakinan yang tinggi dan menggunakan strategi dalam penyelesaiannya, sehingga seorang auditor dengan *internal locus of control* tinggi maka semakin handal kinerja auditor.⁶¹

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh Rotter serta penelitian dari Alnisa Min Fadillah, Ni Made Mas Sendhi R., dan Luh Putu C. J., dkk, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *internal locus of control* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁶⁰ Rahayu and Badera, "Pengaruh Locus of Control Internal , Motivasi Kerja , Gaya Kepemimpinan Transformasional , Komitmen Made Mas Sendhi Rahayu 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Fakultas Ekon."

⁶¹ Luh Putu Cassey Junia, Luh Komang Merawati, and I A Budhananda Munidewi, "Pengaruh Profesionalisme, Budaya Organisasi, Locus of Control Internal, Dan Locus of Control Eksternal Terhadap Kinerja Auditor," *KARMA* 1, no. 5 (2021): 1646–1655.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Mulyasa berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan usaha yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.⁶² Wahyudi juga berpendapat, gaya kepemimpinan yaitu perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan dalam proses manajerial secara konsisten. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara bersikap dan bertindak secara khusus dari seorang pemimpin terhadap para anggotanya.⁶³ Dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yakni bentuk pemimpin dalam berperilaku terhadap bawahan sebagai anggota kelompok secara konsisten.

Penelitian dari Agus Jamaludin menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat menentukan kesuksesan dalam menyelesaikan semua tugas beserta tanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangatlah penting untuk mengatur karyawan supaya mampu bekerja dengan cakap untuk mensukseskan perusahaan.⁶⁴

Didukung juga oleh penelitian dari Helen Sepmon F. dan Siti Madina menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maksud dari hasil penelitian adalah menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola tingkah laku yang diterapkan individu ketika individu tersebut sedang berusaha

⁶² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*, 108.

⁶³ Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 226.

⁶⁴ Jamaludin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho IndahCitra Garment Jakarta."

mempengaruhi tingkah laku orang untuk menggapai tujuannya, dimana individu bisa menjadi pemimpin berdasarkan pada aktivitas yang berulang-ulang dan dapat mempengaruhi orang yang dipimpin untuk memenuhi tujuan organisasi.⁶⁵

Serta penelitian dari Farida Agustin menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna memenuhi tujuan organisasi. Pemimpin dituntut harus bisa membagikan wawasan, meningkatkan kebanggaan, serta memupuk sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya.⁶⁶

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh Mulyasa dan Wahyudi serta penelitian dari Agus Jamaludin, Helen Sepmon F., dan Farida Agustin, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Spencer dan Spencer memaparkan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan secara langsung pada efektivitas kerja individu atau karakteristik dasar individu secara kausal

⁶⁵ Firstie and Madina, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas."

⁶⁶ Farida Agustin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang," *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)* 4, no. 2 (2021): 128.

yang menjadi sebab akibat berdasarkan kriteria tertentu, efektif dan bekerja secara prima, memiliki rasa superior di tempat kerja.⁶⁷

Penelitian dari Eigis Yuni Pramularso menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Agar kinerja karyawan dapat meningkat, diperlukan adanya peningkatan kompetensi dalam diri karyawan, disertai dukungan dan dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar senantiasa mampu meningkatkan kompetensi sesuai bidang keahlian pada masing-masing diri karyawan serta mampu mengembangkan wawasan dan kemampuan yang sudah ada.⁶⁸

Didukung juga oleh penelitian dari Helen Sepmon F. dan Siti Madina menjelaskan bahwa kompetensi memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berkaitan dengan kewenangan individu untuk menyelesaikan pekerjaan dan menentukan keputusan sesuai perannya dan relevan berdasarkan keahlian, wawasan, dan keterampilan yang sudah ada. Kompetensi merupakan sebuah keharusan yang ada dalam organisasi demi mencapai kinerja yang bagus.⁶⁹

Serta penelitian dari Azmul Anzhori, dkk menjelaskan bahwa kompetensi memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi dalam diri individu mampu mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan kesiapan dari perusahaan dalam

⁶⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 3.

⁶⁸ Pramularso, "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta."

⁶⁹ Firstie and Madina, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas."

memainkan peran yang besar dalam mengatur sumber daya manusianya, terutama dalam pemenuhan standar kompetensi sumber daya manusia.⁷⁰

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh Spencer dan Spencer serta penelitian dari Eigis Yuni Pramularso, Helen Sepmon F., dan Azmul Anzhori, dkk, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh *internal locus of control*, gaya kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

A.A. Anwar Mangkunegara menjelaskan kinerja karyawan (*work performance*) yakni hasil dari pekerjaan karyawan yang dilakukan berdasarkan tanggung jawab yang telah dibagikan dari segi hasil kerja secara kuantitas dan kualitas.⁷¹

Penelitian dari Ni Made Mas Sendhi R. dan I Dewa Nyoman B. menunjukkan bahwa *internal locus of control* dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. Hal ini menjelaskan semakin tinggi *internal locus of control* yang dimiliki seorang auditor dapat berpengaruh pada kinerja auditor yang semakin tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, munculnya rasa kepuasan kerja juga peningkatan kinerja karena auditor memiliki *internal locus of control* yang percaya pada keterampilan dirinya dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara statistik pada kinerja auditor. Hal ini menjelaskan bahwa dengan

⁷⁰ Azmul Anzhori, Sjahril Effendy, and Syafruddin Ritonga, "Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat," *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* 4, no. 3 (2022): 1803–1813.

⁷¹ Mangkunegara, *EVALUASI KINERJA SDM*.

mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang handal maka dapat meningkatkan kinerja auditor.⁷²

Didukung juga oleh penelitian dari Helen Sepmon F. dan Siti Madina menjelaskan bahwa kompetensi memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi berkaitan dengan kewenangan individu untuk menyelesaikan pekerjaan dan menentukan keputusan sesuai perannya dan relevan berdasarkan keahlian, wawasan, dan keterampilan yang sudah ada. Kompetensi merupakan sebuah keharusan yang ada dalam organisasi demi mencapai kinerja yang bagus.⁷³

Serta penelitian dari Tria Melisa dan Subarto menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan yang tidak sesuai akan membuat kinerja pada karyawan tidak optimal. Dengan demikian, keseluruhan hasil kerja harus sesuai dengan ketetapan yang berlaku di perusahaan. Apabila ada seorang karyawan yang tidak mampu memenuhi target yang ditentukan, maka pimpinan berhak untuk memberikan teguran pada karyawan.⁷⁴

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh A.A. Anwar Mangkunegara serta penelitian dari Ni Made Mas Sendhi R., Helen

⁷² Rahayu and Badera, "Pengaruh Locus of Control Internal , Motivasi Kerja , Gaya Kepemimpinan Transformasional , Komitmen Made Mas Sendhi Rahayu 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Fakultas Ekon."

⁷³ Firstie and Madina, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Kabupaten Kapuas."

⁷⁴ Tria Melisa and Subarto, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Area Tangerang," *Jurnal Ilmiah PERKUSI* 1, no. 1 (2021): 22.

Sepmon F., dan Tria Melisa dan Subarto, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *internal locus of control*, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa *internal locus of control*, gaya kepemimpinan, dan kompetensi memberikan peran penting untuk mendukung kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dapat dibuat sebuah kerangka teori dalam penelitian ini yang menerangkan pengaruh dari variabel bebas yaitu pada penelitian ini adalah *internal locus of control* (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan kompetensi (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Berikut ini adalah kerangka teori dalam penelitian ini :

Gambar 1

Hubungan *Internal Locus Of Control* (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kompetensi (X3)

