

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar dkk (2022) mengidentifikasi kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.. Menurut Wilson Bangun (2012, p.231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, sedangkan menurut Rivai (2015, p.406) Kinerja adalah tingkat adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuann perusahaan.

Menurut Wachid Faudy R dkk (2020) Kinerja yang efektif merupakan harapan yang diinginkan oleh setiap perusahaan Menurut Zulas Tupti (2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sihombing dkk (2021) kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Dari beberapa pengertian diatas disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau proses pencapaian kinerja karyawan selama periode tertentu yang telah diberikan.

2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, sudah dikatakan memiliki kinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah menurut Wilson Bangun (2012, p.231).

2.1.3 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012, p.232) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan: Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan: Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan Sistem: Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.
4. Dokumentasi: Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Harvard dalam buku Wibowo (2016. P.192) Manfaat penilaian kinerja meningkatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan apa sebenarnya *Performance appraisal*. Menurut Harvard dalam buku Wibowo (2016. P.192) penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan budaya organisasi.
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.

3. Memberikan orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk mencatat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang berlalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang eragukan.
7. Mendapatkan kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaia.
12. Membangun dialog yang sudah ada anantara manajer dengan anak buahnya.
13. Menjaga perusahaan attau pemegang saham senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Dari penbaran diatas dapat disimpulkan penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat digunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir dalam Thamrin dkk (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika sesuatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, dan sebaliknya pun begitu.
4. Kepribadian Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik, demikian pula sebaliknya.
5. Motivasi kerja, Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Tetapi bila karyawan itu sendiri tidak memiliki motivasi apapun, dipastikan kinerjanya hanya begitu-begitu saja dan cenderung menurun.

6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.
7. Gaya kepemimpinan, Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau organisasi.
9. Kepuasan kerja Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan.
10. Lingkungan kerja Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan makan akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat

meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan, begitupun sebaliknya.

11. **Loyalitas** Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaan kepada pihak lain dan selalu membangga-banggakan perusahaannya pada pihak lain.
12. **Komitmen** Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik.
13. **disiplin kerja** Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu, kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

Jadi, dapat disimpulkan untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor penyebab seperti yang telah dikemukakan di atas. Artinya masing-masing variabel akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja.

2.1.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sulistio dkk (2019) kinerja “adalah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan” Menurut Riani dalam Hidayat yang dikemukakan dalam Sulistio dkk (2019), indikator dari kinerja karyawan yang sangat mempengaruhi organisasi adalah:

1. Kualitas Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

2.2 Beban Kerja

2.2.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Sihombing dkk (2021) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pada saat tuntutan tugas dalam keadaan rendah, maka karyawan akan mampu melaksanakan tugas secara mudah dengan beban kerja yang rendah dan kinerja tetap optimal. Dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan atau organisasi itu sendiri. Menurut Wachid Fuady R dkk (2020) Beban kerja adalah tugas sebagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan bagaimana mereka dapat mengelola tugas untuk memenuhi permintaan system operasi. Dalam kebanyakan pekerjaan tuntutan fisik.

Menurut Handayani dkk (2021) Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada pegawai dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*). Karena menurut Uhing *et all* (2021) beban kerja adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan

menimbulkan kelelahan baik fisik atau mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan, rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja. Menurut Simamora dkk (2021) menyatakan bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas.

Dari beberapa pengertian mengenai beban kerja diatas, peneliti menyimpulkan berdasarkan penelitian journal Menurut Sihombing dkk (2021) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu

2.2.2 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja yang dipikul oleh seorang pekerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Tarwaka dalam penelitian Novieyana *et all* (2020) menyatakan 2 (dua) faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor eksternal

Eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Aspek beban kerja eksternal sering disebut stressor. Yang termasuk beban kerja eksternal adalah sebagai berikut :

- a. Tugas-tugas (*tasks*) Tugas yang ada bersifat fisik seperti tata ruang kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja dan alat bantu kerja. Tugas juga ada yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan

- b. Organisasi kerja: Organisasi kerja yang mempengaruhi beban kerja misalnya lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, system pengupahan, kerja malam, tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan kerja: Lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi beban kerja adalah yang termasuk dalam beban tambahan akibat lingkungan kerja. Misal lingkungan kerja fisik (penerangan, kebisingan, getaran mekanis), biologis (bakteri, virus, dan parasit) dan lingkungan kerja psikologis (penempatan tenaga kerja).

2. Faktor internal

Yaitu faktor yang berasal dari dalam pekerja sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tersebut dikenal dengan strain. Secara ringkas faktor internal meliputi :

- a. Faktor somatic, yaitu jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kesehatan dan status gizi.
- b. Faktor psikis, yaitu meliputi motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Zulaspan Tupti dkk (2020) Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut Soleman, dalam Zulaspan Tupti dkk (2020) adalah

1. Faktor eksternal, yang berasal dari Tugas, Organisasi Kerja dan Lingkungan Kerja.
2. Faktor Eksternal, yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor.

2.2.3 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Menurut O'Donnell dan Eggemeier dalam Muskamal yang dikemukakan dalam penelitian Novieyana *et all* (2020) pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Pengukuran Subjektif. Yaitu pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakan dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*)
2. Pengukuran Kinerja. Yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
3. Pengukuran fisiologis. Yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada reflex pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

Pengukuran beban kerja sangat baik dilakukan oleh sebuah organisasi karena mempunyai banyak manfaat bagi organisasi tersebut. Adapun manfaat pengukuran beban kerja menteri dalam negeri dalam peraturan menteri dalam negeri nomor 12 tahun 2008 dalam Muskamal yang

dikemukakan dalam penelitian Novieyana *et all* (2020) yaitu sebagai berikut:

1. Penataan/penyempurnaan struktur organisasi
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara ril sesuai dengan beban kerja organisasi
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai
9. *Reward* dan *punishment* terhadap unit atau pejabat
10. Bahan penyempurnaan program diklat
11. Bahan penetapan kebijakan pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran beban kerja penting untuk dilakukan guna mendapatkan informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi dan banyak manfaat lain yang dapat diperoleh dari pengukuran tersebut.

2.2.4 Indikator Beban Kerja

Menurut Sihombing dkk (2021) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pada saat tuntutan tugas dalam keadaan rendah, maka karyawan akan mampu melaksanakan tugas secara mudah dengan beban kerja yang rendah dan kinerja tetap optimal. Dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan atau organisasi itu sendiri. Berikut beberapa Indikator beban kerja menurut teori dari Tarwaka dalam Sihombing dkk (2021) antara lain:

1. **Beban Fisik.** Beban kerja fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem kesehatan tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh seseorang yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan.
2. **Beban Mental.** Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya.
3. **Beban Waktu.** Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Mencari dan memilih seorang pemimpin yang dapat menjalankan organisasi perusahaan dengan baik bukanlah perkara yang mudah. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan sebuah bisnis sangatlah besar. Karyawan akan mempunyai produktivitas yang baik apabila memperoleh motivasi yang baik dari seorang pemimpinnya. Jadi disini tidak terus harus selalu memerintah dalam pekerjaannya saja, melainkan menjalin hubungan harmonis dengan bawahannya agar tercipta lingkungan kerja yang baik serta nyaman. Dalam pencapaian tingkat kinerja pegawai sebuah organisasi perusahaan dan profitabilitas perusahaan pemimpin sebuah perusahaan merupakan sumber yang paling penting.

2.3.1 Gaya Pengertian Kepemimpinan

Menurut Mulyati dkk (2022) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Menurut Farida Agustin (2021) Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2009, p.213), kepemimpinan yaitu suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017.p.364.) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Namun menurut Anwar dkk (2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas saya lebih dominan dengan menggunakan buku Sedarmayanti (2017.p.364.) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Terdapat banyak teori kepemimpinan yang telah ditulis oleh beberapa peneliti sebelumnya. Namun, teori kepemimpinan di modifikasi meliputi *trait-factor theory*, *leadership style theory*, *leadership skill theory*, *situational leadership theory*, *contingency theory*, *path-goal theory*, *leader member exchange theory* dan *traformasional leadership teory*. Teori-teori ini memiliki karakteristik masing-masing. Menurut Ann Gilley dalam Suryada yang dikemukakan dalam Sulistio dkk (2019) adalah sebagai berikut:

1. *Trait-Factor Theory*: Teori ini didasarkan pada sifat faktor yang difokuskan pada penemuan Gaya yang universal yang cocok untuk semua situasi.
2. *Leadership Style Theory* : Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.
3. *Leadership Skill Theory*: Pendekatan mengambil keputusan berpusat pada kepemimpinan. Pedekatan keterampilan menunjukkan bahwa pengetahuan dan pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk memimpin secara efektif.
4. *Situational Leadership Theory*: Teori ini mengembangkan pendekatan kepemimpinan menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan adaptif yang mixed mendelegasikan, mendukung melatih, dan mengarahkan sesuai keadaan.

5. *Contingency Theory*: Istilah “kontingensi” digunakan untuk mencerminkan seberapa baik gaya pemimpin sesuai konteks. Teori contingensi menggambarkan situasi baik kepemimpinan tugas termotivasi.
6. *Path-Goal Theory*: Path-Goal theory menggunakan penelitian tentang motivasi untuk mendapatkan tujuan organisasi yang dicapai. Tujuan dari Path-Goal Theory adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan berfokus pada motivasi.
7. *Leader Member Exchange (LMX) Theory* : Teori LMX menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang berpusat pada interaksi antara pemimpin dan pengikut hubungan antara keduanya adalah berpusat pada kepemimpinan.
8. *Tranformasional Leadership Teory*: Kepemimpinan transformasi melibatkan nilai-nilai, etika dan tujuan jangka panjang. Hal ini melibatkan memperlakukan bawahan sebagai “manusia penuh” dan dimasukan kepemimpinan kharismatik dan visioner.

2.3.3 Tipe - Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunarto (2020) gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengidentifikasi type-tipe pemimpin. Salah satunya yang biasanya dikenal adalah menyatakan bahwa pemimpin pada dasarnya dikategorikan dalam 5 tipe, yaitu :

1. Tipe Otokratic, disini bawahan hanya berperan sebagai pelaksana saja, sementara pemimpin bertindak sendiri tanpa melibatkan bawahannya.
2. Tipe aternalistik, didalam tipe ini penyelesaian pekerjaan serta terpeliharanya hubungan yang harmonis terjalin dengan baik sebagaimana seorang ayah akan terus berusaha hubungan yang serasi dengan putranya.

3. Tipe Khariismatik, artinya bahwa pemeliharaan hubungan dengan bawahannya didasarkan kepada relasional dan bukan bertujuan kekuasaan.
4. Tipe Laissez Faire, artinya bahwa aksentuasi pada hubungan lebih diutamakan dari pada penyelesaian tugas.
5. Tipe Demokratik, tipe ini dipandang paling ideal yang tercermin dalam hal pengambilan keputusan yang cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

2.3.4 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Sulistio dkk (2019) Terdapat beberapa yang menjadi faktor Gaya Kepemimpinan meliputi:

1. Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.
2. Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
3. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
4. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu
5. Berorientasi ke depan. Seorang pemimpin harus memiliki instuisi,

kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.

2.3.7 Indikator Gaya Kepemimpinan

Thamrin dkk (2021) Gaya kepemimpinan merupakan “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Seorang pemimpin dapat dikatakan baik apabila dapat membuat karyawannya mengikuti apa yang diarahkannya demi tujuan perusahaan. Berikut indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam Thamrin dkk (2021) “Adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dan orang lain” yaitu

1. Sifat: sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin
2. Kebiasaan: kebiasaan memegang peranan kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.
3. Temperamen: adalah gaya perilaku yang cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.
4. Watak: Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan dan keberanian.

5. Kepribadian: kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.4 Penelitian Terdahulu

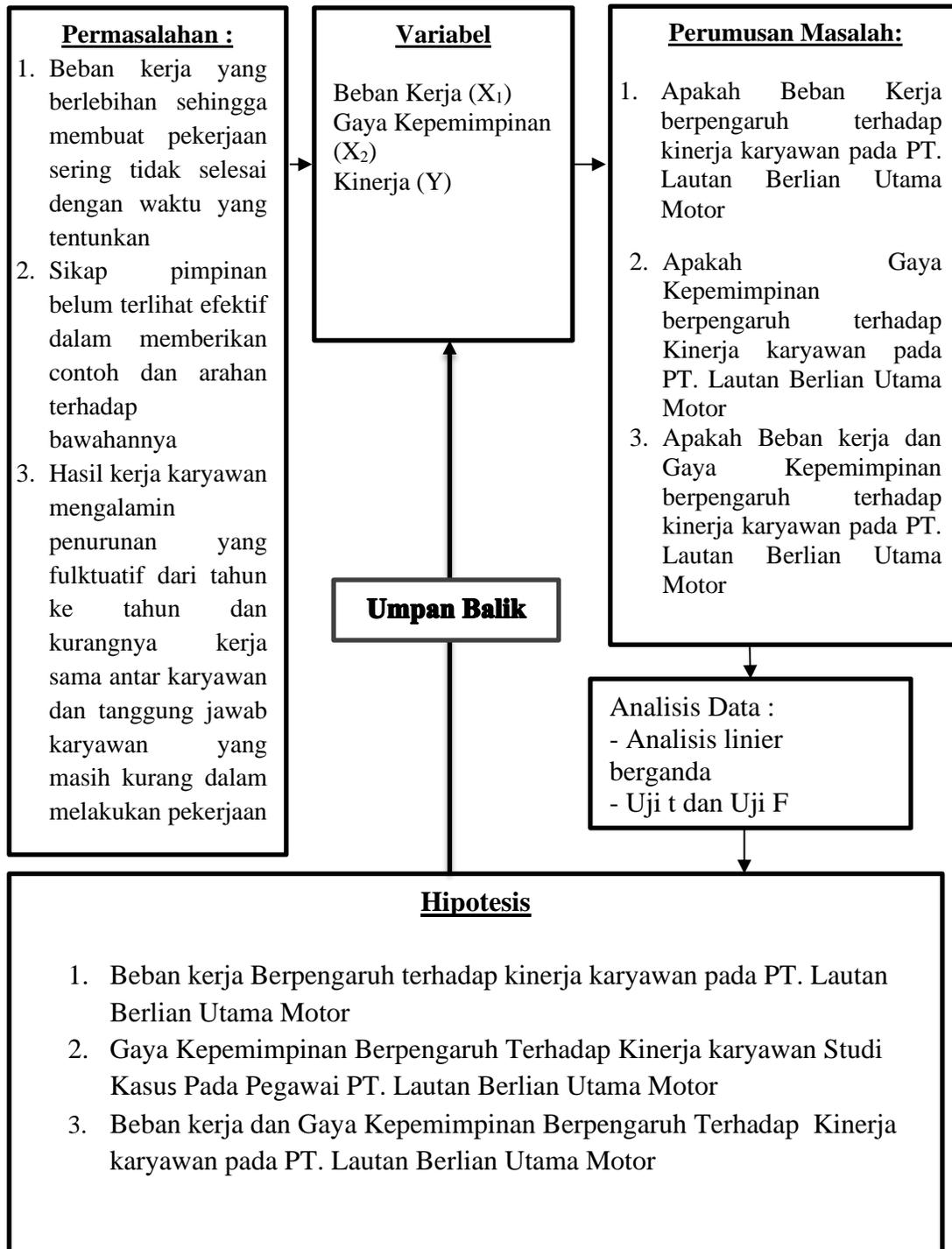
Berikut adalah penelitian terdahulu yang penulis jadikan bahan referensi dalam melakukan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti/Tahun	Hasil
1	Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Laksana Karoseri Ungaran	Wachid Fuady R <i>et all</i> (2021)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Selain itu hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	<i>The Effect of Work Environment and Workload on Employee Performance at KSU Islah Citra Mandiri Ampel Boyolali</i>	<i>Sundari et all</i> (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan: lingkungan kerja berpengaruh positif, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
3	<i>The Influence Of Leadership Style And Motivation On Employee Performance</i>	Rigan Ahmad Sabastian (2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kemudian motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Proyek Pembangkit dan Jaringan Sulawesi Selatan	Anwar dkk (2022)	Hasil Penelitian ini menunjukkan Disiplin Kerja secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi secara parsial memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Mulyati dkk (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sumber Data : Journal

2.5 Kerangka Pikir



2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sujarweni (2014, p.44) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

2.6.1 Pengaruh Beban Kerja Pada Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan salah satu komponen terpeting dalam terhadap tercapai atau tidaknya kinerja seorang, beban kerja memiliki dampak positif dan negatif terhadap perusahaan, beban kerja yang berlebihan dengan diluar kapasitas kerja karyawan akan memberikan peningkatan terhadap pencapaian kinerja karyawan, namun disisi lain beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan rasa stress dan kurang loyal nya karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya kinerja karyawan tidak akan tercapai apabila rasa loyal karyawan terhadap perusahaan telah menurun yang diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan. Beban kerja menurut Hafizi (2020), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Menurut Simamora dkk (2021) menyatakan bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Oleh karena itu perlu di uji apakah Beban Kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Beban Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu faktor utama dalam menjalankan suatu organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan bagian dari tercapai tidaknya suatu pekerjaan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya, dengan pimpinan mampu memberikan rangsangan contoh terhadap bawahan secara langsung tentunya akan berdampak positif terhadap hasil pekerjaan bawahannya, gaya kepemimpinan telah banyak dilakukan penelitian oleh beberapa peneliti sebelumnya yakni Sedarmayanti (2017.p.364.) menyatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Namun menurut Anwar dkk (2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.6.3 Pengaruh Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan pada Kinerja Karyawan

Hubungan antara Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja telah banyak dilakukan beberapa peneliti, beban kerja memiliki dampak positif dan negatif terhadap perusahaan, beban kerja yang berlebihan dengan diluar kapasitas kerja karyawan akan memberikan peningkatan terhadap pencapaian kinerja karyawan, namun disisi lain beban kerja yang berlebihan akan timbul rasa stress dan kurang loyal nya karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya kinerja karyawan tidak akan tercapai apabila rasa loyal karyawan terhadap perusahaan telah menurun yang di akibatkan oleh beban kerja yang berlebihan. Menurut Simamora dkk (2021) menyatakan bahwa beban kerja adalah keharusan mengerjakan terlalu banyak tugas atau penyediaan waktu yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas. Gaya pememimpinan merupakan sikap pimpinan dalam memberikan contoh atau arahan terhadap bawahannya baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan gaya kepemimpinan yang bagus tentunya akan memberikan rangsangan terhadap bawahanya dalam mencapai dan meningkatkan hasil proses kerja sesuai dengan ketetapan yang diharapkan. Menurut Anwar dkk (2022) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Beban kerja dan Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan Memengaruhi terhadap Kinerja Karyawan