

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari usaha karyawan yang dipegaruhi oleh kemampuan dan persepsi peran dan tugas (Yos and Rahmat, 2022). Kinerja adalah hasil dari suatu interaksi yang menyinggung dan diperkirakan sepanjang jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan persyaratan atau pengaturan yang telah ditentukan sebelumnya Anitra and Karmining, (2022). Kinerja merupakan catatan dari hasil akhir yang dikerjakan atau diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Kinerja karyawan ialah hasil yang diraih oleh individu dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif atau kualitatif, yang sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. (Tri Syandi Syah Endra, 2022)

Menurut Besti and Ardalia, (2017) kinerja merupakan hasil pencapaian dari suatu hal yang telah dilakukan atau telah dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu untuk perusahaan. Kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai (Meiffa and Mimi, 2023). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seorang karyawan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi serta tujuan perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab baik yang diberikan kepadanya.

2.1.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai *et al.*, (2015, p.408) mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu dua faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu manajer memerlukan evaluasi terhadap kinerja dimasa yang akan datang serta manajer memerlukan alat untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan dan memperkuat kualitas hubungan yang bersangkutan dengan karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Pemberian imbalan yang serasi
2. Mendorong pertanggung jawaban dari perusahaan
3. Untuk membedakan antara karyawan satu dengan yang lain
4. Pengembangan SDM yang meliputi, penugasan kembali, promosi, kenaikan jabatan, dan pelatihan
5. Meningkatkan motivasi kerja
6. Meningkatkan etos kerja
7. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi melalui diskusi tentang kemajuan pekerjaan
8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan
9. Riset seleksi sebagai kriteria / efektivitas
10. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM
11. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai

12. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji
13. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan
14. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
15. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif
16. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM
17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
19. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah

2.1.1 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.

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Tri and Thamrin, (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 diatas. Artinya masing-masing variabel akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Iis et al., (2022) Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berikut beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat mengukur kinerja seorang karyawan :

1. Kualitas kerja. Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.
2. Kuantitas kerja (jumlah pekerjaan). Membuktikan seberapa baik seorang karyawan menerima dan melakukan pekerjaan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan dalam kehidupan sehari-hari. Indikatornya adalah hasil kerja, keputusan, peralatan, dan infrastruktur.
3. Tanggung jawab. Menentukan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam waktu bersamaan sehingga dapat dilkaukan efisiensi dan efektifitas sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya adalah kecepatan dan kepuasan.
4. Kerjasama. Kemauan karyawan untuk keikutsertaan secara vertikal dan horizontal dengan karyawan lain di dalam dan di luar pekerjaan untuk meningkatkan hasil kerja. Indikatornya adalah kekompakan (solidaritas) dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.
5. Inisiatif. Kesanggupan dari dalam diri anggota organisasi untuk bekerja dan melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

2.2 Pengertian Beban Kerja

Menurut Zuriana et al., (2024) Beban kerja merupakan proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam 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 Verda and Rahayu, (2024) Beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat beradaptasi, dipengaruhi perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal (yaitu lingkungan, situasi, serta kejadian yang banyak menimbulkan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap orang lain.

Menurut Dika et al., (2023) 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*).

Menurut Hermanto and Mukhlis, (2023) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume hasil yang dihasilkan sejumlah karyawan dalam suatu bagian 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.

2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Habibullah et al., (2023) 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.

2.2.2 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 Evi et al., (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.

2.2.3 Indikator Beban Kerja

Menurut Habibullah et al., (2023) terdapat 4 indikator dalam beban kerja yaitu:

1. Target yang Harus Dicapai. Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut.
2. Kondisi Pekerjaan. Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang dan kerusakan pada mesin produksi, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.
3. Penggunaan Waktu. Waktu yang tersedia merupakan skala prioritas dan jadwal yang telah ditentukan, sehingga individu dapat menggunakan waktu dengan efektif dan efisien dan waktu penyelesaian satu satuan pekerjaan sejak dimulainya proses pekerjaan di tempat kerja yang bersangkutan.
4. Standar Pekerjaan. Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan. Beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam waktu yang telah ditentutakn dengan volume pekerjaan yang tinggi dan terasa membertkan seseorang dalam proses penyelesaian.

2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Sumiati and Ivoneldi, (2023) Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dan langkah-langkah yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain atau pegeawai dalam suatu organisasi,

sehingga dari pola tingkah laku yang dibuat oleh pemimpin diharapkan dapat menjabarkan tujuan organisasi agar tercapainya tujuan bersama. Menurut Suwandi et al., (2023) 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.

Sedangkan menurut Yohanson et al., (2021) Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dan mempengaruhi kinerja karyawan, disamping itu ada beberapa faktor lain yang dianggap mampu memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya ialah motivasi kerja karyawan. Menurut Melda and Jodi, (2023). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat di maksimalkan. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin, sedangkan menurut Tri and Thamrin, (2021) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

2.3.1 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Nadia *et al.*, (2021), menyatakan bahwa secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa poin antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif: Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultatif: Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
3. Fungsi partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.3.2 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 Kharismatik, 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.

2.3.3 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Meiffa and Mimi, (2023) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja yang menjadi keputusan yang kongkrit untuk dilaksanakan sesuai dengan prioritasnya masing-masing keputusan- keputusan itu harus jelas hubungannya dengan tujuan kelompok/organisasi.
2. Pemimpin harus mampu menterjemahkan keputusan-keputusan menjadi intruksi yang jelas, sesuai dengan kemampuan anggota yang melaksanakannya. Setiap anggota yang melaksanakannya. Setiap anggota harus mengetahui dari siapa intruksi diterima dan pada siapa dipertanggungjawabkan.
3. Pemimpin harus berusaha untuk mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat baik secara perorangan maupun kelompok kecil.
4. Mengembangkan kerjasama yang harmonis, sehingga setiap anggota mengerjakan apa yang harus dikerjakannya, dan bekerjasama dalam mengerjakan sesuatu yang memerlukan kebersamaan. Pemimpin harus mampu memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap kemampuan, prestasi atau kelebihan yang dimiliki setiap anggota kelompok/organisasinya.
5. Pemimpin harus membantu dalam mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai dengan batas tanggungjawab masing- masing.

2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Berikut indikator gaya kepemimpinan menurut Sutiati and Alhifni, (2022) “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. Kemampuan yang di maksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri didalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

3. Temperamen

Gaya perilaku yang cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan.

5. Kepribadian

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

2.4 Penelitian Terdahulu

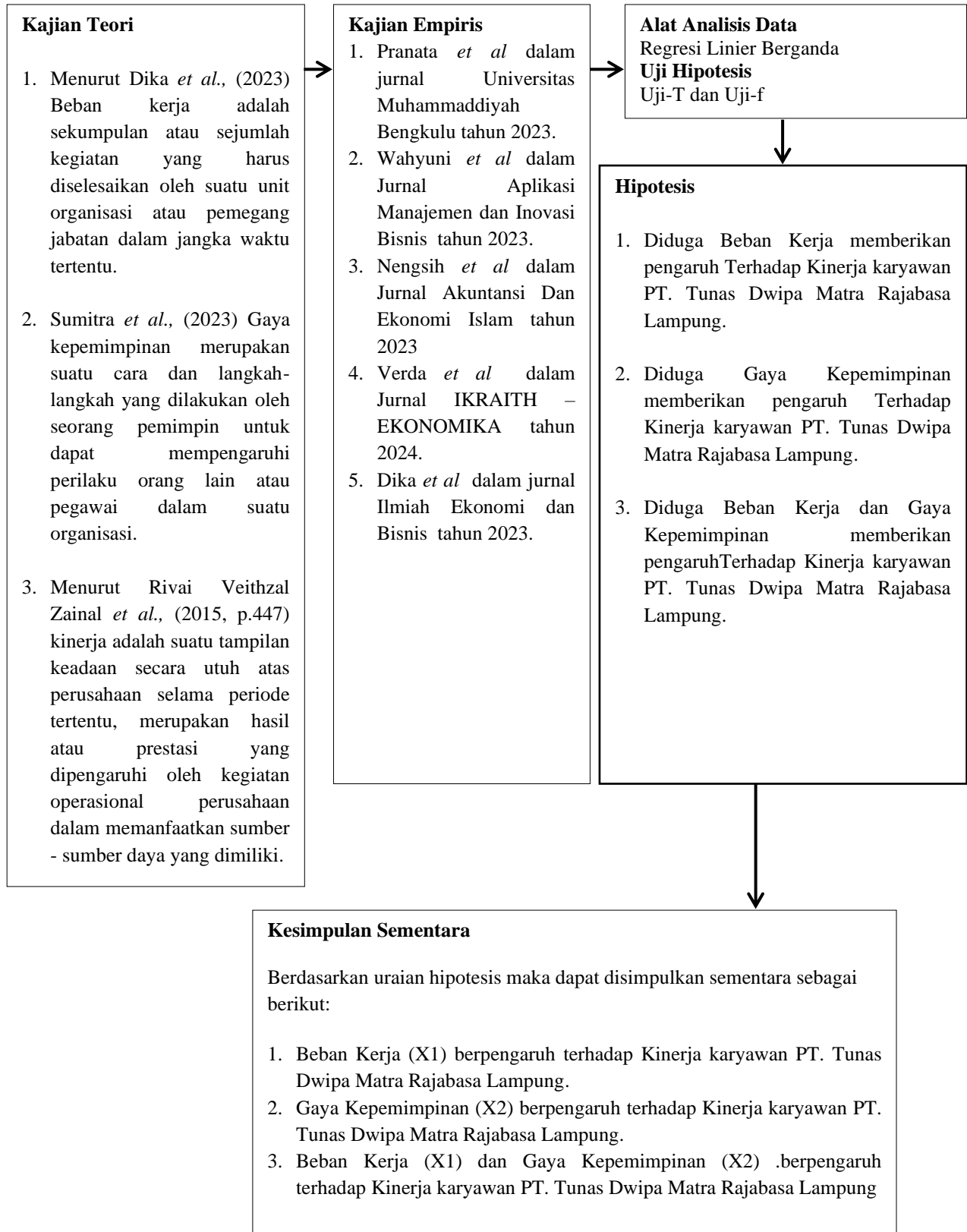
Berikut adalah penelitian terdahulu yang penulis jadikan bahan referensi dalam melakukan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

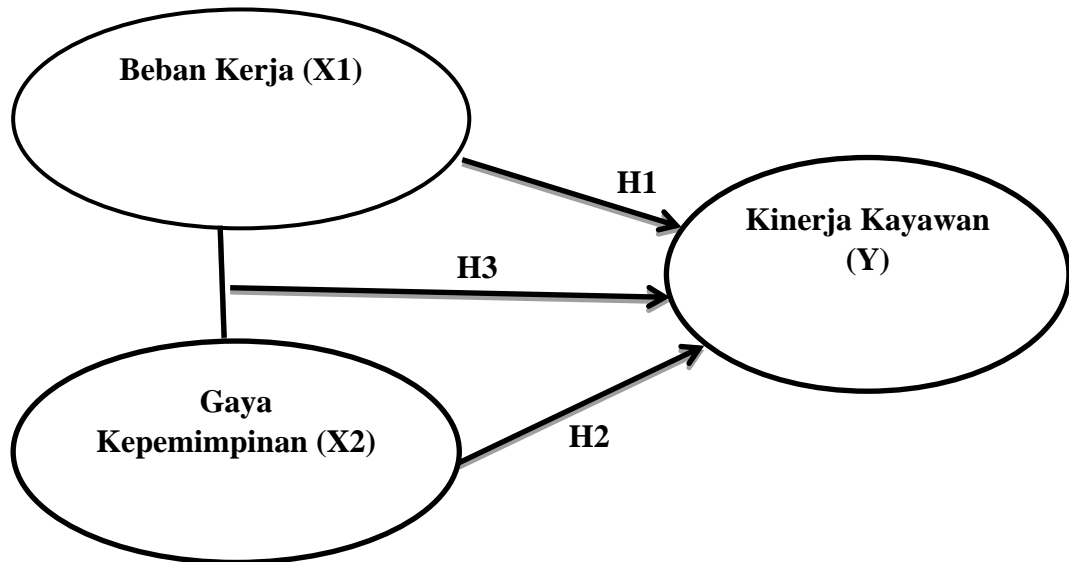
| No | Judul | Peneliti/Tahun | Hasil |
|----|--|--------------------------------|--|
| 1 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fhioletta Arma Mandiri | Melda and Jodi, (2023) | Hasil penelitian ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Fhioletta Arma Mandiri. |
| 2 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Tirta Sukses Perkasa Pandaan | Wahyuni <i>et al.</i> , (2023) | Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 3 | <i>The Influence of Leadership Style and Work Environment on the Performance of ASN Employees at the Library and Archives Service of Bengkulu Province</i> | Nengsih <i>et al.</i> , (2023) | <i>The research results prove that all hypotheses can be accepted. Leadership style and work environment have a significant effect on performance</i> |
| 4 | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sindo Sukses | Verda and Rahayu, (2024) | Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Beban Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mitra Sindo Sukses |
| 5 | <i>The Effect of Workload, Work Discipline and Work Stress on Employee Performance at PT Hindoli (A Cargill Company)</i> | Dika <i>et al.</i> , (2023) | <i>The results of this research found that Work Discipline Workload and Work Stress influence Employee Performance at PT Hindoli (A Cargill Company)</i> |

Sumber Data : Journal

2.5 Kerangka Pikir



2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.7 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 :

2.7.1 Pengaruh Beban Kerja Pada Kinerja Karyawan

Beban kerja merupakan salah satu komponen terpenting 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 di akibatkan oleh beban kerja yang berlebihan. Menurut Dika et al., (2023) 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.

Menurut Hermanto and Mukhlis, (2023) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume hasil yang dihasilkan sejumlah karyawan dalam suatu bagian tertentu. 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 : Adanya Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.7.2 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 Sumiati and Ivoneldi, (2023), gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dan langkah-langkah yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain atau pegawai dalam suatu organisasi, sehingga dari pola tingkah laku yang dibuat oleh pemimpin diharapkan dapat menjabarkan tujuan organisasi agar tercapainya tujuan bersama. Oleh karena itu perlu di uji apakah Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

2.7.3 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 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 di akibatkan oleh beban kerja yang berlebihan.

Menurut Verda and Rahayu, (2024) Beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat beradaptasi, dipengaruhi perbedaan

individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan eksternal (yaitu lingkungan, situasi, serta kejadian yang banyak menimbulkan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap orang lain.

Menurut Wahyuni *et al.*, (2023) gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut sehingga dengan sukarela berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu di uji apakah Beban kerja dan Gaya Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Adanya Pengaruh Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan