

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Sirkula (2015:57) prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukkan untuk pengembangan. Menurut Kumala dan Agustina (2018:28) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Imron (2019:68) prestasi kerja adalah upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Sedangkan menurut Riva'i (2019:68) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan standar kerja yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu yang

berlandaskan hukum, dan tidak bertentangan dengan moral maupun etika.

2. Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja

Menurut Mangkunegara (2015:13) ada 3 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

a. Faktor kemampuan

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

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, kondisi mental karyawan, yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

c. Faktor situasi

Situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana

kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Handoko (2015:100) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Disiplin

Kedisiplinan karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Ataupun juga dapat diartikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik peraturan tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

b. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Kegiatan tersebut termasuk kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan dalam mencapai suatu tujuan.

c. Promosi

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan adanya promosi berarti ada sebuah kepercayaan dan pengakuan

mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Koencoro (2015:4) prestasi kerja dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kemempinan, reward, struktur dan *job design*.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Hasibuan (2015:87) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai maka pemimpin perusahaan dapat mengetahui tingkat potensi dan kemampuan yang ada pada masing-masing pegawai yang akan menjadi salah satu pertimbangan dasar bagi para pemimpin dalam memberikan kompensasi, penempatan, promosi dan mutasi. Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses bagaimana suatu organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Sinambela, 2016:514).

4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2015:227) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat untuk beberapa kepentingan, yaitu:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai seperti promosi, alih tugas, ahli wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan. Baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan, maupun untuk mengemangkan potensi pegawai.
- e. Membantu para karyawan menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dengan kepentingan organisasi.

5. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2015:89) penilaian prestasi sangat bermanfaat bagi perusahaan serta pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan kerja pegawai.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personil, dengan demikian bisa menjadi alat pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam pelatihan kerja tambahan.

- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Notoatmojo (2015:87) untuk mencapai tujuan ini maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja, yaitu:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*).
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standars*).
- c. Sistem penilaian yang praktis.

6. Dimensi dan Indikator Prestasi Kerja

Dimensi atau ukuran suatu prestasi kerja menurut Hasibuan (2015:87) dapat dibagi menjadi beberapa bagian antara lain:

- a. Kualitas kerja

Faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapihan dalam melaksanakan tugas, mempergunakan dan memelihara peralatan kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan.

- b. Pengetahuan

Dalam hal ini bawahan akan dinilai dari pengetahuan dari suatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat kerja maupun teknis atas pekerjaannya

c. Penyesuaian pekerjaan

Prestasi kerja seorang karyawan akan diukur dari kemampuan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan ataupun mendapatka pekerjaan baru, kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.

d. Hubungan kerja

Merupakan penilaian berdasarkan sikap bawahan terhadap atasan, serta kemudian dapat menerima perubahan dalam pekerjaannya.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya suau perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut dapat mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekera sama dalam mecapai tujuan perusahaan.

Lian (2017:16) mengatakan bahwa kepemimpinan secara luas adalah proses untuk mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar

mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Sedangkan menurut Haryono (2015:6) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang digunakan oleh pemimpin untuk memahami, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya supaya dapat berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan semua pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayugunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Badu & Djafri (2017:54-55), yaitu:

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar kepatuhan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan

yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi partisipatif

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 mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik memulai persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari filsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Zainal, dkk (2017:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan (Wijaya dan Rifa'i, 2016:61).

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan yang bertujuan untuk mendorong semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas kerjamaryawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Busro (2018:226) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikut agar dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pemimpin tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Riva'i (2014:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai atau sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

4. Teori Gaya Kepemimpinan

Teori awal gaya kepemimpinan menurut Haryono (2015:25-40) adalah sebagai berikut:

a. Teori sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat ini berusaha mengidentifikasi karakteristik seorang pemimpin dengan menyatakan bahwa seseorang akan berhasil menjadi seorang pemimpin karena memang mereka memiliki warisan sifat-sifat seorang pemimpin sejak lahir. McCall dan Lombardo dalam Haryono (2015:25) mengidentifikasi 4 ciri-ciri yang baik mengenai karakter yang mempengaruhi kesuksesan menjadi pemimpin, yaitu:

- 1) Memiliki ketenangan dan stabilitas emosional
- 2) Bersedia mengakui kesalahan
- 3) Memiliki kemampuan interpersonal dengan baik
- 4) Berwawasan intelektual yang luas

b. Teori perilaku (*Behavior Theory*)

Dalam teori ini tidak lagi membahas sifat bawaan dari seorang pemimpin, melainkan dalam teori ini membahas tentang apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Teori perilaku dibagi menjadi lima, yaitu:

1) Teori peran (*Role Theory*)

Dalam pendekatan teori peran ini menggambarkan seorang pemimpin yang mengidentifikasi dirinya sendiri

berdasarkan apa yang telah dipelajarinya. Memberikan harapan kepada orang lain atas peranannya, serta mendorong orang lain dalam bertindak sesuai dengan kondisi lingkungan.

2) Studi Ohio State University

Dalam studi ini menyimpulkan bahwa ada 2 kategori kepemimpinan yaitu:

- a) *Consideration*, merupakan kepemimpinan yang peduli dan mendukung para bawahannya. Para pemimpin dalam kategori ini cenderung melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.
- b) *Initiating Structure*, yaitu seorang pemimpin membuat struktur pekerjaannya sendiri dan bawahannya. pemimpin dalam kategori ini sangat mengedepankan kedisiplinan dan menetapkan target dengan jelas. Akan tetapi dalam pengambilan keputusan tidak melalui konsultasi dengan para bawahannya.

3) *Michigian State University Theory*

Para ahli dari Michigian State University mengemukakan ada 3 karakteristik penting dari para pemimpin yang efektif, yaitu:

a) Perilaku Berorientasi Tugas (*Task-oriented Behavior*)

Manajer yang efektif belajar tidak melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka. Tugas mereka berbeda, meliputi perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasikan kegiatan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan.

b) Perilaku yang Berorientasi pada hubungan dengan bawahan (*Relationship-Oriented Behavior*)

Para manajer yang efektif tidak melulu berkonsentrasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan baik dengan bawahan mereka. Mereka lebih perhatian dan mendukung bawahan, termasuk membantu mereka dalam hal karir. Mereka mengakui segala usaha bawahan dengan memberikan penghargaan secara intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk ucapan terima kasih.

c) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Peran manajer yang bergaya partisipatif cenderung fasilitatif dibandingkan direktif, yaitu lebih kepada memandu diskusi dan membantu untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam kelompok.

4) Teori kisi-kisi manajerial (*Managerial Grid*)

Teori ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton pada awal 1960-an yaitu dengan tujuan mendorong manajer untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus yang berorientasi pada tugas/produksi dan orientasi pada hubungan/orang.

5) Teori X dan Y (*X Theory and Y Theory*)

Dalam teori ini menjelaskan adanya dua kemungkinan yang ada, yaitu gaya kepemimpinan bergaya X atau Y. Pemimpin yang bergaya X selalu melihat bawahannya malas, harus dimotivasi secara ekstrinsik, ingin mencari aman, tidak disiplin dan lebih memilih menghindar dari tanggung jawab. Dengan begitu pemimpin bergaya X cenderung memimpin dengan gaya direktif atau otoriter. Sebaliknya, pemimpin yang bergaya Y selalu melihat pengikutnya rajin dan suka bekerja, termotivasi secara intrinsik, mampu menguasai diri sendiri dan tanggung jawab. Pemimpin dengan gaya Y cenderung memimpin dengan gaya demokratis atau *laissez-faire*, yang berorientasi pada kepedulian pengikut dan berkonsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan.

c. Teori kontingensi kepemimpinan

1) Model *Fiedler*

Model *Fiedler* mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model *Fiedler* mengukur gaya pemimpin yang berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Iya mengukur tiga dimensi kontingensi yaitu:

- a) Hubungan antara pemimpin dan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
- b) Struktur tugas, yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
- c) Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

2) Teori kepemimpinan situasi

Yaitu teori kontingensi yang fokus pada kesiapan pegawai. Ada 4 gaya menurut Haryono (2015:71), yaitu:

- a) *Telling* (pekerjaan tinggi–relasi rendah), yaitu pemimpin menentukan peran pegawai dan mengatur

apa, kapan, bagaimana dan dimana pegawai melakukan tugasnya.

- b) *Selling* (pekerjaan tinggi-relasi tinggi), yaitu pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
- c) *Participating* (pekerjaan rendah-relasi tinggi), yaitu pimpinan dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pimpinan memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
- d) *Delegating* (pekerjaan rendah-relasi rendah), yaitu pemimpin kurang memberikan pengarahan dan dukungan.

3) Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut House dan Mitchell dalam Haryono (2015:82-83), yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan pendukung (*Supportive Leadership*)

Memperhatikan kebutuhan pengikut, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Hal ini termasuk meningkatkan *self-esteem* pengikut dan membuat pekerjaan lebih menarik. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika pekerjaan menyebabkan stress, membosankan atau berbahaya.

b) Gaya kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Memeinta pengikut untuk melakukan apa yang perlu dilakukan dan memberikan pedoman yang memadai disepanjang jalan pekerjaan. Hal ini termasuk memberi mereka jadwal kerja spesifik yang harus dilakukan pada waktu tertentu. Metode ini dapat digunakan ketika tugas yang ada tidak terstruktur, dan kompleks sementara pegawai tidak berpengalaman. Hal ini dapat meningkatkan rasa aman pengikut.

c) Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*)

Pemimpin partisipatif selalu berkonsultasi dengan pegawai dan mengambil ide-ide mereka untuk bahan pertimbangan ketika membuat keputusan dan mengambil tindakan tertentu. Pendekatan ini baik digunakan ketika pegawai memiliki keahlian dan saran-saran mereka dibutuhkan. Mereka juga berharap dapat memberikan sumbangan kepada pemimpinnya.

d) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pemimpin tipe ini menetapkan tujuan yang menantang, baik dalam pekerjaan dan dalam perbaikan diri (*self-improvement*) secara bersamaan. Pengikut yang

mampu menunjukkan standar kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh tipe ini. Pemimpin menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan bawahan untuk mencapai keberhasilan. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika pekerjaan sangat kompleks

5. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk mendapatkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2016:171) membagi gaya kepemimpinan kedalam 3 tipe, yaitu:

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan yang kekuasaan atau wewenang, sebagian besar atau mutlak berada di tangan seorang pemimpin. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diperkenankan memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

b. Gaya kepemimpinan delegatif

Yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan

pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli bagaimana cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

Yaitu gaya dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus ikut berpartisipasi dalam memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

6. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi gaya kepemimpinan yang digunakan mengacu pada gaya kepemimpinan menurut (Hasibuan, 2016:171), antara lain :

a. Gaya kepemimpinan otoriter

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
- 2) Keputusan hanya dibuat oleh pemimpin.
- 3) Karyawan tidak diperbolehkan memberikan saran kepada atasan.

b. Gaya kepemimpinan delegatif

- 1) Wewenang pemimpin tidak mutlak.
- 2) Keputusan dan kebijakan banyak dibuat oleh bawahan.
- 3) Bawahan bebas menyampaikan pendapat.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif

- 1) Wewenang pemimpin tidak mutlak.

- 2) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Bawahan mempunyai banyak kesempatan untuk memberikan saran.

2.3.1 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Secara umum beban kerja merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat pekerjaan manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan munculnya perasaan bosan atau *overstress*. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih atau *understress*.

Menurut Hasibuan (2018:173) beban kerja yaitu sebuah perbedaan antara kemampuan karyawan dengan kewajiban tanggung jawab pekerjaan mereka yang harus mereka hadapi. Menurut Jawad, dkk (2018:110) beban kerja adalah banyaknya jumlah proses pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seseorang atau suatu unit organisasi yang harus dikerjakan dalam waktu yang sudah ditentukan sesuai dengan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu kerja. Menurut Sudrajat, dkk (2019) beban kerja yaitu suatu

perbedaan antara kapasitas atau kemampuan suatu pekerjaan yang dikerjakan dengan suatu tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Sedangkan menurut Tarwaka (2014:104) menyatakan bahwa beban kerja (*workload*) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Jadi menurut beberapa uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja adalah suatu pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan tingkat waktu dan target target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2. Tujuan Analisis Beban Kerja

Koesomowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu:

a. Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah SDM pada suatu jabatan atau unit kerja.

b. Menyempurnakan (*Redesign*) tugas jabatan

Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentan beban kerja standar.

c. Menyempurnakan (*Redesign*) struktur organisasi

Menggabung 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.

d. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operating Procedure (SOP)*

Menyempurnakan SOP karena adanya *redesign* tugas atau aktivitas jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.

e. Menentukan standar waktu (*Standar Time*) tugas dan aktivitas

Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal diorganisasi atau perusahaan.

3. Penyebab Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2014:106) menjelaskan bahwa bahwa ada 3 faktor utama yang menentukan beban kerja, yaitu:

a. Tuntutan Tugas (*Task Demand*), beban kerja dapat ditentukan dari analisa tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja.

b. Usaha dan Tenaga (*Effort*), jumlah *Effort* yang dikeluarkan oleh suatu pekerjaan merupakan suatu bentuk inisiatif secara alamiah terhadap beban kerja.

c. Performasi, secara individual seseorang akan dapat mengimbangi tuntutan tugas yang meningkat dengan meningkatkan *effort* untuk mempertahankan performasi.

Menurut Tarwaka (2014:105), hubungan hubungan kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat kompleks, faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat reaksi dari beban eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

- 1) Tugas-tugas yang bersifat fisik, meliputi hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.
- 2) Organisasi kerja, Seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, system pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

- 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

4. Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dimensi yang digunakan oleh peneliti mengacu pada teori beban kerja menurut Tarwaka (2014:131), yaitu:

- a. Beban waktu (*Time load*) :
 - 1) Hambatan / gangguan lingkungan sekitar ketika melakukan pekerjaan.
 - 2) Masa waktu kerja / tuntutan waktu kerja
- b. Beban usaha mental (*Mental effort load*) :
 - 1) Frekuensi datangnya pekerjaan.
 - 2) Tingkat konsentrasi dalam melaksanakan tugas.
- c. Beban tekanan psikologis (*Psychological stress load*) :
 - 1) Tingkat resiko pekerjaan.
 - 2) Kebingungan dan frustrasi.

2.4.1 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang

dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah dan lain sebagainya (Farida, & Sri Hartono, 2016:10). Menurut Enny (2016:56-57) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada pada sekitar para pekerja yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja supaya dapat bekerja dengan maksimal dengan adanya fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:25) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang berada di sekitar karyawan yang sedang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang dapat memberikan rasa nyaman terhadap karyawan sehingga mampu membuat karyawan merasa aman dan bersemangat dalam bekerja, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya untuk memberikan kualitas yang baik dan meningkatkan prestasi kerjanya.

2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin disuatu perusahaan akan kenyamanan lingkungan kerja, sebab lingkungan kerja yang nyaman sangat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan dalam bekerja

diperusahaan. Didalam setiap kegiatan usaha perlu membuat rancangan atau *lay out* tata letak lingkungan kerja sehingga perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek dalam pembentukan lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Enny (2016:58-59) ada 2 jenis lingkungan kerja, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh kondisi berbentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja yang mampu memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain

b. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan seluruh kondisi yang memiliki keterkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan rekan kerja, bawahan ataupun dengan atasan didalam suatu organisasi.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Lingkungan kerja menurut Nitisemito (2019:194) adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal, meliputi:

1) Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Masalah pewarnaan ini bukan hanya masalah pewarnaan dinding saja, tetapi sangat luas sehingga juga dapat termasuk peralatan kantor, mesin bahkan pewarnaan seragam yang dipakai.

2) Lingkungan kerja bersih

Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan. Bagi seseorang yang normal maka lingkungan yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini akan mendorong seorang untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah.

3) Penerangan yang cukup

Penerangan tidak terbatas pada penerangan listrik, tetapi juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas, karyawan membutuhkan ketelitian. Selain itu juga harus diperhatikan pula bagaimana mengatur lampu

sehingga dapat memberikan penerangan yang cukup tetapi tidak menyilaukan.

4) Pertukaran udara yang baik

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan terutama pada ruangan kerja tertutup dan penuh dengan karyawan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang dapat menimbulkan kelelahan pada karyawan. Bila terlalu banyak ventilasi juga dapat menimbulkan hembusan angin yang kuat dan menimbulkan rasa sakit.

5) Musik yang menimbulkan suasana gembira

Apabila musik yang didengarkan tidak menyenangkan maka lebih baik tanpa musik sama sekali. Sebaliknya bila musik yang diperdengarkan menyenangkan maka musik ini akan menimbulkan suasana gembira yang dapat menurangi kelelahan dalam bekerja.

b. Faktor Eksternal, meliputi:

1) Jaminan terhadap keamanan

Jaminan terhadap keamanan selama bekerja dan setelah pulang dari bekerja akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong semangat kerja untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Bila rasa aman tidak terjamin maka akan menyebabkan semangat dan kegairahan kerja turun,

konsentrasi terganggu sehingga akan menyebabkan kinerja menurun.

2) Kebisingan

Kebisingan terus-menerus terutama dari luar kantor mungkin akan menimbulkan kebosanan dan rasa terganggu untuk konsentrasi bekerja. Kebisingan merupakan gangguan yang harus diperbaiki. Oleh karena itu, kebisingan harus diatasi, misalnya dengan pelindung telinga atau ada ruangan khusus kedap suara.

3) Bebas dari gangguan sekitar

Perasaan nyaman dan damai akan selalu menyertai karyawan pada setiap pekerjaan bila lingkungan ekstern tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, seperti gangguan sumbangan ataupun hal-hal lain.

4. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi lingkungan kerja dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat Enny (2016:58-59), yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh kondisi berbentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja yang mampu memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada karyawan. Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh kondisi berbentuk fisik yang berada disekitar tempat kerja yang mampu

memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepada karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain

b. Lingkungan kerja non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik merupakan seluruh kondisi yang memiliki keterkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan rekan kerja, bawahan ataupun dengan atasan didalam suatu organisasi.

2.2 Landasan Empiris

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikan suatu penelitian. Selain itu penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah – langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Berikut adalah penelitian yang pernah dilakukan dan menjadi salah satu sumber pertimbangan dalam penelitian saat ini:

Tabel 2.1 Landasan Empiris

No.	Peneliti (tahun) dan Judul Penelitian	Variable	Metode Penelitian	Hasil Pembahasan
1.	Imron dan Suhardi (2019). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerja Sama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja dan dampaknya kepada Kinerja Pegawai.</i> Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang.	Gaya kepemimpin an, kerja sama tim, budaya organisasi, prestasi kerja dan kinerja.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif, pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan observasi. Alat analisis menggunakan analisis jalur, dan sampel yang digunakan adalah 58 orang dengan menggunakan sampel jenuh.	Gaya kepemimpinan, kerja tim dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

	p-ISSN 2443-2164 e-ISSN 2621-2358			
2.	Febri Arin Putra dkk (2016). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.</i> Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 40 No.2	Gaya Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja	Penelitian menggunakan penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif, alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda, dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 orang.	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial.
3.	Rocky P Rindorindo, dkk	Beban Kerja, Stres	Penelitian ini menggunakan	Secara parsial beban kerja dan

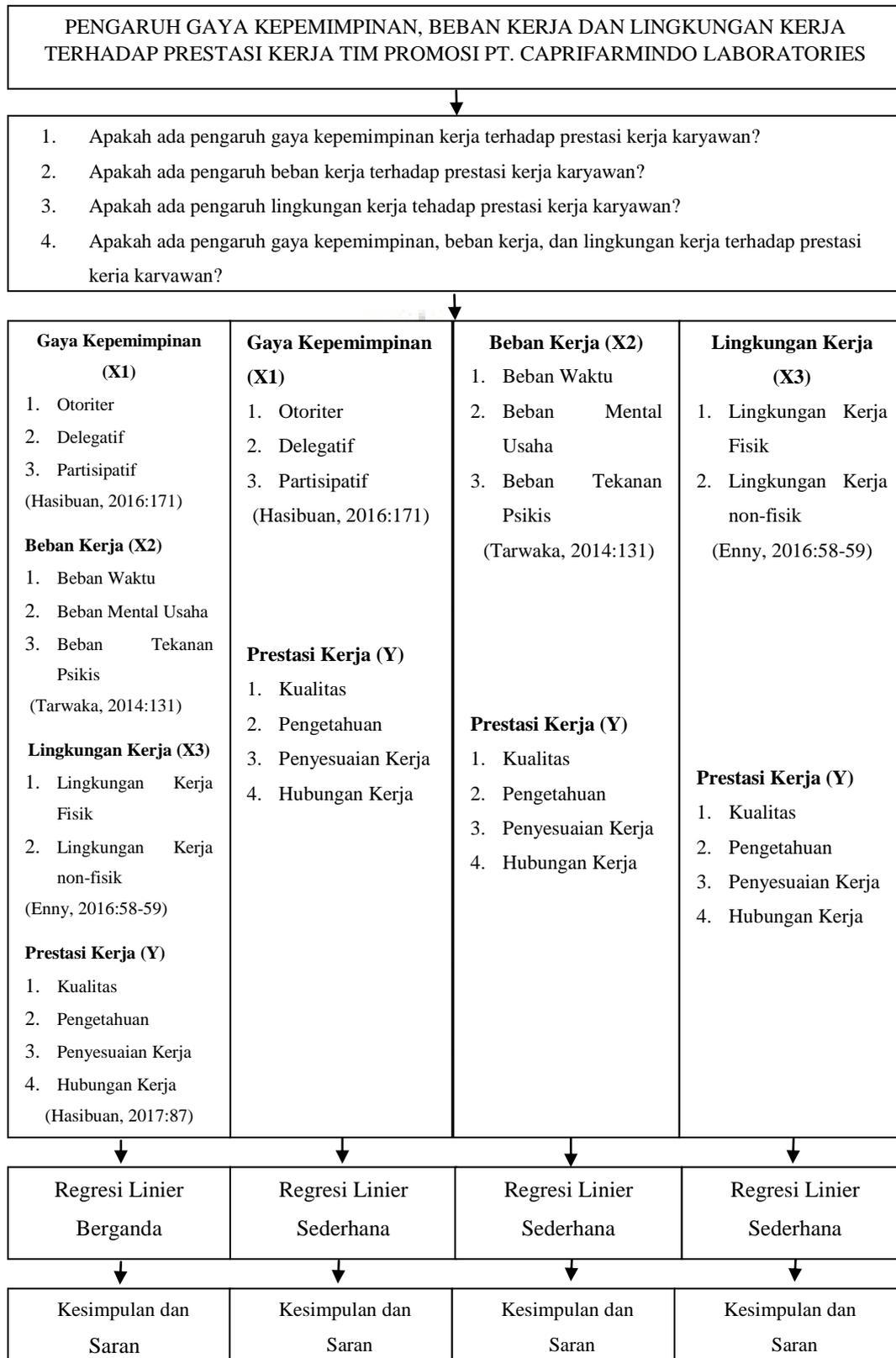
	(2019). <i>Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Puri.</i> Jurnal EMBA VOL 7, No. 4. 5953-5962 E-ISSN : 2303-1174	Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	metode kuantitatif, pengumpulan data menggunakan survey dan kuesioner, dan alat analisis menggunakan uji regresi linier berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 54 orang dari jumlah populasi 116, dengan menggunakan teknik probability sampling	stress kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan beban kerja, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Sutoyo (2016). <i>Pengaruh Beban Kerja,</i>	Beban Kerja,	Metode Penelitian yang digunakan	Beban kerja, lingkungan

	<p><i>Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. Jurnal Katalogis Volume 4, No. 3 hlm 187-195 ISSN : 2302-2019</i></p>	<p>lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja.</p>	<p>adalah deskriptif kuantitatif, alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda, pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, dokumentasi. Sampel yang digunakan adalah 99 orang.</p>	<p>kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
5.	<p>Riny Chandra dan Dody (2017). <i>Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap</i></p>	<p>Beban kerja, Stres kerja, Kinerja</p>	<p>Metode penelitian Kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner,</p>	<p>Secara simultan beban kerja dan Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

	<p><i>Kinerja Karyawan di PT. Mega Auto Central Finance</i></p> <p>Jurnal Manajemen dan Keuangan Vol. 6, No. 1</p> <p>ISSN : 2252-844X</p>		<p>dokumentasi, alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, sampel yang digunakan adalah 45 orang dengan menggunakan sampel jenuh.</p>	<p>karyawan. Sedangkan secara parsial beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</p>
--	--	--	---	--

2.3 Kerangka Pemikiran

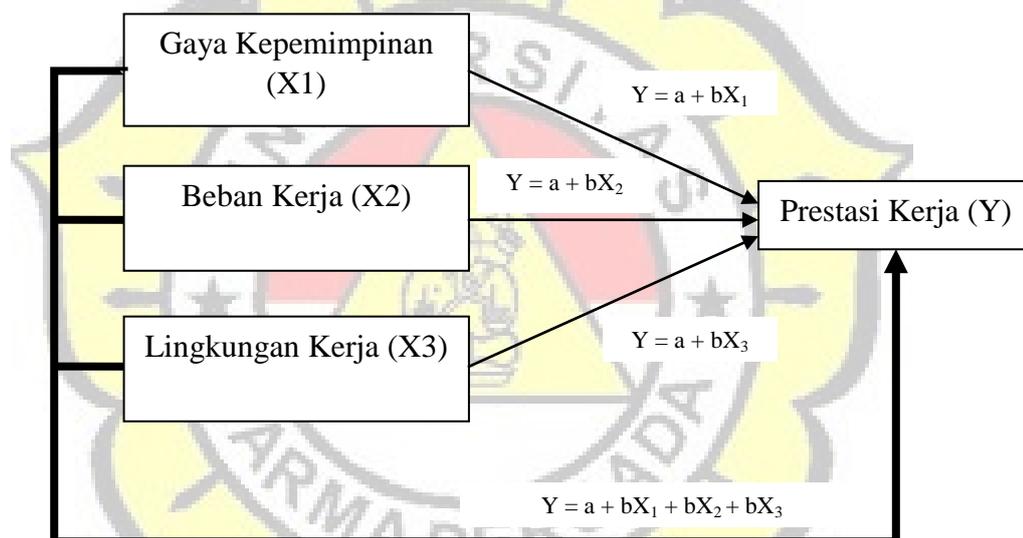
Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis mengenai variabel yang akan diteliti. Menurut Sugiyono (2017: 600), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Berikut Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Berikut paradigma penelitian yang dapat dilihat pada gambar 2.2 dibawah ini:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————→ : Secara simultan

—————→ : Secara parsial

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya (Samsu, 2017:135). Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

H_{o1} : Tidak ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap Prestasi kerja (Y)

H_{a1} : Terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap Prestasi kerja (Y)

H_{o2} : Tidak ada pengaruh variabel beban kerja (X2) terhadap prestasi kerja (Y)

H_{a2} : Terdapat pengaruh variabel beban kerja (X2) terhadap prestasi kerja (Y)

H_{o3} : Tidak ada pengaruh variabel lingkungan kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y)

H_{a3} : Terdapat pengaruh variabel lingkungan kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y)

H_{o4} : Tidak ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1), beban Kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y)

H_{a4} : Terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1), beban Kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap prestasi kerja (Y)