

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses dan tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2011). Selain itu Stoner (2013) dalam Mochmad Soelton dan Dian Yasinta (2018) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Sedangkan menurut Dessler (2013) *“Human resource management is the process of acquiring, training, relations, health and safety, and fairness concerns”* diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses menoleh, melatih, menilai dan kompensasi karyawan dan memperhatikan hubungan antar karyawan atau tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan dan keadilan. Sementara menurut Sunyoto (2012) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Jadi manajemen sumber daya manusia adalah ilmu atau seni dalam mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dan menempatkan orang-orang pada posisi dan

jabatan yang tepat dalam sebuah organisasi agar tercapainya sebuah tujuan perusahaan dengan baik.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan hal yang wajib untuk dimiliki oleh setiap seorang pemimpin, dan setiap orang pasti memiliki cara kepemimpinannya masing-masing. Menurut Robbins (2009:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang tidak mementingkan kepentingan diri sendiri, tetapi mampu memberikan gagasan yang bagus, dan mampu mempengaruhi yang luar biasa kepada para bawahannya. Gagasan tersebut sepemikiran dengan Sunyoto dan Burhanudin (2015) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Wibowo (2016:301) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha untuk mencapai visi tersebut.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang tidak mementingkan kepentingan sendiri dan mengesampingkan kepentingan pribadi dan mampu memberi gagasan/ide yang bagus sekaligus mengubah atau mempengaruhi bawahan untuk mengedepankan

kepentingan perusahaan guna mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan dengan sebaik mungkin.

#### **2.1.2.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

##### *1. Charismatic Leadership*

Pemimpin transformasional harus memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin dapat dengan mudah untuk mengomunikasikan visi dan misi organisasi kepada para pengikut, dan menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.

##### *2. Inspirational Leadership*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas dan pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan dan menyemarakkan kondisinyang sudah tidak lagi menggairahkan.

##### *3. Belief*

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat dan dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

#### 4. *Intellectual Stimulation*

Kepemimpinan transformasional mampu memberikan stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan semata.

#### 5. *Individualized Consideration*

Ciri pemimpin transformasional ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya dan cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagai individu dengan kebutuhan masing-masing.

### **2.1.2.3. Elemen Kepemimpinan Transformasional**

Elemen dari *Transformational Leadership* menurut Mc Shane dan Von Glinow (2010:373) dalam Wibowo (2016:301) adalah sebagai berikut :

#### 1. Membangun Visi Strategis (*Develop a strategic vision*)

Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. Mengomunikasikan Visi (*Communicate the vision*)

Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.

3. Pemodelan Visi (*Model the vision*)

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “*walk the talk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

4. Membangun Komitmen pada Visi (*Build Commitment to the vision*)

Mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan ceritera membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

#### **2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2009) terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan dari bawahan.

## 2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

## 3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

## 4. Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

### **2.1.3 Beban Kerja**

#### **2.1.3.1. Definisi Beban Kerja**

Menurut O'Donnell and Eggmeir (2008:24) *The term workload refers to that portion of the operator's limited capacity actually required to perform a particular task.* Bila diartikan beban kerja mengacu kepada batas dari kapasitas seseorang untuk mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan. Beban kerja mengacu dari banyaknya pekerjaan yang diberikan dari organisasi untuk seorang karyawan dimana beban kerja dibatasi oleh kapasitas kemampuan dari karyawan tersebut. Tarwaka (2011:106) beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Suci R. Mar'ih Koesoemowidjojo (2017:21) menyatakan beban kerja adalah proses dalam

menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, dapat dilihat dari beban kerja fisik mental maupun mental, apabila beban kerja ditanggung seorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan. Irwandy (2006) dalam I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati (2015).

Jadi dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah mengacu pada batas dan kapasitas karyawan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan dengan batas waktu yang telah ditentukan.

#### **2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Gibson (2009) dalam Riny Chandra (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu :

1. *Time Pressure* (Tekanan Waktu)

Secara umum dalam hal tertentu waktu akhir (*deadline*) justru dapat meningkatkan motivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, namun desakan waktu juga dapat menjadi beban kerja berlebihan kuantitatif ketika hal ini. Mengakibatkan munculnya banyak kesalahan atau kondisi kesehatan seseorang berkurang.

2. Jadwal Kerja atau Jam Kerja

Jumlah waktu untuk melakukan kerja berkontribusi terhadap pengalaman akan tuntutan kerja, yang merupakan salah satu faktor penyebab stres di

lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga terutama jika pasangan suami-istri samasama bekerja. Jadwal kerja standart adalah 8 jam sehari selama seminggu. Untuk jadwal kerja ada tiga tipe, yaitu: *night shift*, *long shift*, *flexible work schedule*, dari ketiga tipe jadwal kerja tersebut, *long shift* dan *night shift* dapat berpengaruh terhadap kesehatan tubuh seseorang.

### 3. *Role Ambiguity* dan *Role Conflict*

*Role ambiguity* atau kemenduaan peran dan *role conflict* atau konflik peran dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya. Hal ini dapat sebagai hal yang mengancam atau menantang.

### 4. Kebisingan

Mempengaruhi pekerja dalam hal kesehatan dan performancenya. Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan otomatis mengganggu pencapaian tugas sehingga dapat dipastikan semakin memperberat beban kerjanya.

### 5. *Information Overload*

Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat. Kemajemukan teknologi dan penggunaan fasilitas kerja yang serba canggih membutuhkan adaptasi tersendiri dari pekerja. Semakin kompleks informasi yang diterima, dimana masing-masing menuntut konsekuensi



yang berbeda dapat mempengaruhi proses pembelajaran pekerja dan efek lanjutannya bagi kesehatan jika tidak tertangani dengan baik.

6. *Temperature Extremes* atau *Heat Overload*

Kebisingan faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperatur dalam ruangan juga berdampak pada kesehatan. Hal ini utamanya jika kondisi tersebut berlangsung lama dan tidak ada peralatan pengamanannya.

7. *Repetitive Action*

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan komputer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik atau pekerja *assembly line* yang harus mengoperasikan mesin dengan prosedur yang sama setiap waktu atau dimana banyak terjadi pengulangan gerak akan timbul rasa bosan, rasa monoton yang pada akhirnya dapat menghasilkan berkurangnya perhatian dan secara potensial membahayakan jika tenaga gagal untuk bertindak tepat dalam keadaan darurat dan aspek ergonomi dalam *layout* tempat kerja.

8. *Tanggung Jawab*

Setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggung jawab terhadap

barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **2.1.3.3. Indikator Beban Kerja**

Menurut Suci R. Mar'ih Koesoemowidjojo (2017:33) ada beberapa indikator beban kerja antara lain sebagai berikut :

#### **1. Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan mampu memahami pekerjaannya dengan baik. Hal ini dapat didukung dengan adanya SOP (*Standart Operating Procedure*) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dapat memahami pekerjaannya dengan mempelajari SOP yang berlaku, baik dari segi tugas, jam kerja, dan sebagainya. Selain itu, SOP juga berguna untuk memudahkan karyawan dalam mengoperasikan pekerjaan yang telah ditetapkan, meminimalisir kesalahan dan kecelakaan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.

#### **2. Penggunaan Waktu Kerja**

SOP dibuat dengan tujuan untuk memudahkan karyawan dalam memahami tentang seberapa lama waktunya bekerja. Hal tersebut dirasa perlu, karena dengan adanya pemahaman yang baik, maka karyawan tidak akan meninggalkan pekerjaannya di jam-jam yang sudah ditentukan. Begitu pula sebaliknya, karyawan tidak diperkenankan bekerja melebihi jam yang sudah ditentukan, karena akan menimbulkan efek negatif bagi kesehatan karyawan dalam jangka panjang.

### 3. Target yang Harus Dicapai

Setiap pekerjaan tentu tidak lepas dari adanya target. Target kerja yang ditetapkan perusahaan akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Perusahaan yang memberikan beban kerja tinggi dengan jangka waktu yang tidak sepadan, maka hal tersebut akan berdampak semakin besarnya beban fisik dan psikis yang dirasakan oleh karyawan.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **2.1.4.1. Definisi Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2009) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Pemberian motivasi instansi mempunyai kesamaan tujuan, ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan prestasi kerja karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Robbins (2012) motivasi kerja adalah merupakan proses yang menjelaskan instesitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya. Motivasi juga dinyatakan sebagai proses psikologis untuk membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Abraham Maslow dalam Hasibuan (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Siagian (2008:138) motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan

seseorang anggota organisasi mau atau rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Rizaldi (2017:153) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah usaha yang mampu mendorong dan menciptakan semangat kerja seseorang.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau keadaan pribadi seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu dengan arah yang benar dan ketekunan seseorang sebagai daya penggerak guna mencapai tujuan dan kepuasan.

#### **2.1.4.2. Teori Motivasi Kerja**

Abraham Maslow dalam Robbins (2009:156) mengemukakan bahwa “manusia berada pada kondisi yang berkesinambungan. Jika suatu kebutuhan terpenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain”. Maka Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut :

1. **Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual.

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada karyawan.

2. **Kebutuhan Rasa Aman**

Kebutuhan perlindungan dari ancaman, dan bahaya lingkungan kerja.

Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan

tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.

### 3. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan untuk diterima dalam kelompok kerja, berinteraksi serta dicintai dan mencintai. Hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

### 4. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati dan diberi penghargaan atas prestasi kerjanya.

### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

#### **2.1.4.3. Metode Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2008) terdapat dua metode motivasi yang biasa digunakan oleh perusahaan atau manajer, yaitu :

#### 1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

## 2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### **2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Abraham Maslow dalam Hasibuan (2013) indikator motivasi kerja sebagai berikut :

#### 1. Fisiologis

Kebutuhan fisik yang ditunjukkan dengan pemberian bonus, uang makan, uang transportasi dan lain sebagainya.

#### 2. Keamanan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun,

tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

### 3. Sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

### 4. Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

### 5. Aktualisasi Diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1. Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Mochamad Soelton dan Dian Yasinta (2018) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Mangkunegara (2013) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja lainnya juga disampaikan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Hasibuan (2006:94) menjelaskan kinerja dapat dilakukan, jika karyawan atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dibebankan kepadanya itu mempunyai kemampuan, pengetahuan, keseriusan serta waktu. Bernadin dan Russel (1998:239) dalam Isniar Budiarti (2013) *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”* dapat diartikan bahwa kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah proses atau hasil kerja yang terbaik secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam usaha mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain :

1. Kualitas Kerja

Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal.



### 3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

### 4. Inisiatif

Menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

### 5. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

### 6. Ketaatan

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

#### **2.1.5.3. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2012) dalam Wiwik Hestyana, Sukmawati Marjuni, dan Seri Suriani (2017) ada beberapa pengukuran kinerja karyawan yaitu :

#### 1. Hasil Kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

#### **2.1.5.4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015:10) tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### **2.1.5.5. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

#### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Tabel Persamaan dan Perbedan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

No	Thn	Sumber Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	2017	Catur Widayati, Thea H. Rahardjo dan Melly Febriyanti	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja karyawan.	Penelitian menggunakan variabel kompensasi sedangkan penelitian penulis tidak menggunakan variabel tersebut.
2	2016	Dewi Andriani	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. " X " Sidoarjo	Hasil Penelitian ini berdasarkan uji t dan uji F menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan. Diantara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja yang Variabel yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. "X".	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Penelitian menggunakan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja sedangkan penelitian penulis tidak menggunakan variabel tersebut.
3	2018	Jon Presly E P Tobing dan Ramon Zamora	Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerja dan Beban Kerja Terhadap	Hasil Uji t konflik kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja, penempatan kerja terdapat pengaruh positif	Penelitian dengan penelitian penulis	Penelitian menggunakan variabel konflik kerja

No	Thn	Sumber Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			Kinerja Karyawan PT. Racer Technology Batam	signifikan, beban kerja terdapat pengaruh positif signifikan. Uji f secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel independen dengan dependen artinya bahwa dengan adanya konflik kerja yang positif yang terjadi di lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga dengan penempatan kerja dan beban kerja yang sesuai terhadap keahlian dan kemampuan disetiap karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Racer Technology Batam.	menggunakan variabel yang sama yaitu beban kerja dan kinerja karyawan.	dan penempatan kerja sedangkan penelitian penulis tidak menggunakan variabel tersebut.
4	2014	Nike Fransiska dan Karyana Hutomo	Analisis Pengaruh Entrepreneurial Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Putra Adhi Mandiri	Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah entrepreneurial leadership berpengaruh secara signifikan sebesar 40,3% terhadap kinerja karyawan PT Tiga Putra Adhi Mandiri dan motivasi berpengaruh secara signifikan sebesar 40,83% terhadap kinerja karyawan PT Tiga Putra Adhi Mandiri. Sedangkan secara keseluruhan, entrepreneurial leadership dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan sebesar 47,3% terhadap kinerja karyawan PT Tiga Putra Adhi Mandiri. Melihat masing-masing variabel memiliki pengaruh yang signifikan.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan variabel entrepreneurial leadership sedangkan penelitian penulis tidak menggunakan variabel tersebut.
5	2016	Ronny Edward	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Hasil uji statistik dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Waruna Nusa Sentana. Adapun pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 63,4% dan sisanya sebesar 36,6% dipengaruhi oleh faktor lainnya.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian penulis menggunakan variabel beban kerja sedangkan penelitian terdulu tidak menggunakan variabel tersebut.
6	2015	Ra'ed Masa'deh. Bader Yousef	A Jordanian empirical study of the associations among	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan	Penelitian ini dengan penelitian	Penelitian menggunakan variabel

No	Thn	Sumber Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Obeidat, dan Ali Tarhini	transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and Firm Performance	transaksional memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan dan yang terakhir pada kinerja perusahaan.	penulis menggunakan variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	kepemimpinan transaksional, knowledge sharing dan firm performance sedangkan peneliti penulis tidak menggunakan variabel tersebut.
7	2018	Nnaeto Japhet Olusadum and Ndoh Juliet Anulika	Impact of Motivation on Employee Performance : A Study of Alvan Ikkoku Federal College of Education	Studi ini menetapkan bahwa motivasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dan staff dalam organisasi dan juga membantu mengurangi dan meminimalkan inefisiensi dalam suatu organisasi.	Penelitian ini menggunakan 2 variabel yang sama penulis yaitu Motivasi dan kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan 2 variabel, sedangkan penulis menggunakan 4 variabel.
8	2011	Syed Saad Hussain Shah	Workload and Performance of Employees	Hasil penelitian bahwa beban kerja memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Untuk kinerja tinggi, beban kerja pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka. Beban kerja yang tinggi dan berkorelasi sangat rendah untuk kinerja yang rendah. Jika seorang individu memiliki beban kerja yang rendah sehubungan dengan kemampuannya, ia berada dibawah pemanfaatan dan beban kerjanya harus dinaikkan ke tingkat yang sesuai. Sebaliknya jika beban kerja tinggi, itu adalah tugas pemimpin untuk mengurangi level beban kerja ini.	Penelitian ini menggunakan 2 variabel yang sama dengan penulis yaitu beban kerja dan kinerja karyawan.	Penelitian ini menggunakan 2 variabel, sedangkan penulis menggunakan 4 variabel.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi atau perusahaan berharap untuk dapat mencapai kesuksesan secara maksimal. Sukses atau gagal sebuah perusahaan itu dapat dinilai dari kinerja karyawan tinggi dan konsisten dalam upaya untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang dinilai secara berkala oleh atasan dengan

mempertimbangkan beberapa aspek tertentu, hal itu dilakukan untuk mengetahui bagaimana progres karyawan selama bekerja. Kinerja karyawan tersebut dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu kepemimpinan transformasional, beban kerja dan motivasi kerja.

Kepemimpinan Transformasional memiliki beberapa indikator yang berguna terciptanya pemimpin terbaik bagi karyawan Pertama adalah pengaruh ideal bagaimana pengaruh ideal di dalam pemimpin mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara baik sehingga akan mendapatkan *respect* dan kepercayaan dari bawahan dan akan menghasilkan kinerja karyawan terbaik. Kedua, motivasi inspirasional bagaimana pemimpin mampu memberikan harapan dan menginspirasi karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal guna memajukan perusahaan. Ketiga, Stimulasi Intelektual yaitu perilaku pemimpin yang mampu turut serta mengembangkan inovasi dan kreativitas karyawan dan memfasilitasi kebutuhan karyawan dengan cara memberikan training dan pengarahan sebaik mungkin yang dapat diterapkan di dalam perusahaan. Keempat, pertimbangan individu yaitu pemimpin yang berlaku adil terhadap bawahan berdasarkan kebutuhan mereka dan mendengarkan aspirasi dan saran yang mereka sampaikan.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor beban kerja turut mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja terdiri dari kondisi pekerjaan yaitu bagaimana karyawan memahami pekerjaan yang telah diatur oleh SOP (*Standart Operating Procedure*) di dalam perusahaan. Kedua, penggunaan waktu kerja yaitu bagaimana karyawan dapat memahami bagaimana jam kerja seharusnya dan tidak

melebihi jam kerja yang sudah ditentukan karena dapat menimbulkan efek bagi karyawan tersebut. Ketiga, target yang harus dicapai yaitu bagaimana perusahaan memberikan target yang sesuai baik dari segi jumlah pekerjaan yang sesuai dengan waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Selain beban kerja, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja karena motivasi dalam diri karyawan dapat menumbuhkan dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi kerja meliputi faktor fisiologis yaitu pemberian akan bonus dan uang makan membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Kedua, keamanan yaitu pihak perusahaan melengkapi kebutuhan keamanan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Ketiga, sosial yaitu kebutuhan karyawan akan berkomunikasi terhadap sesama rekan kerja dan terciptanya hubungan baik dan harmonis dalam bekerja. Keempat, penghargaan yaitu perusahaan memberikan apresiasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja terbaik sehingga dapat memicu karyawan lain agar berprestasi dalam bekerja dan yang terakhir adalah aktualisasi diri yaitu bagaimana perusahaan membuat pekerjaan tersebut semenarik dan semenantang mungkin agar karyawan dapat terpacu untuk mengeluarkan keterampilan, kemampuan dan potensinya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Jika semua faktor tersebut dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan sebaik mungkin, akan mampu membuat kinerja karyawan ditingkat yang tinggi lagi sehingga mengantarkan perusahaan untuk meraih prestasi baik secara nasional maupun internasional.



## **2.2.1 Hubungan Antar Variabel Penelitian**

### **2.2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian Catur Widayati, Thea H. Rahardjo dan Melly Febriyanti (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hanken Indonesia Cibitung. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya kepemimpinan transformasional yang buruk akan menurunkan kinerja karyawan. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperdulikan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan.

### **2.2.1.2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sri Rahayu Muhammad, Adolfina, dan Genita Lumintang (2016) Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado. Hal ini dikarenakan tugas yang diberikan kepada karyawan terlalu berat maka karyawan merasa terbebani tugas dan tunjangan diberikan tidak sesuai sehingga karyawan sangat merasa terbebani.

### **2.2.1.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian Adnan Hakim (2016) membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sulawesi. Berarti untuk meningkatkan kinerja maka diperlukan adanya peningkatan motivasi kerja, baik motivasi intrinsik seperti

keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, kesediaan untuk melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh, kesanggupan untuk melaksanakan pekerjaan dan motivasi ekstrinsik terutama yang berkaitan dengan dukungan pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan, hubungan dengan atasan dan kerjasama harmonis dengan rekan sekerja.

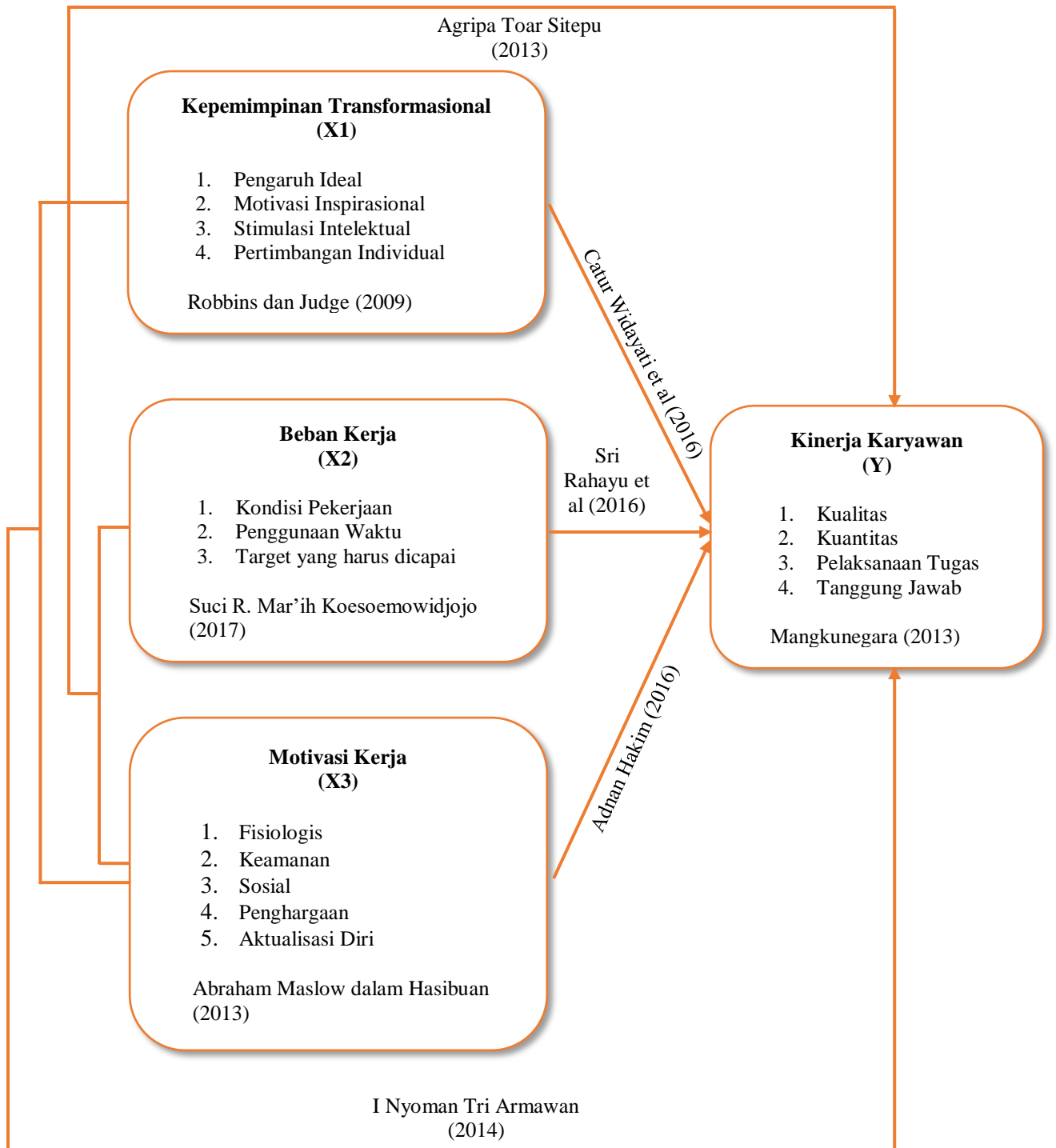
#### **2.2.1.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian I Nyoman Tri Armawan (2014) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FSG. Sebaiknya melakukan peningkatan-peningkatan pada semua bidang yang dapat meningkatkan gaya transformasional bagi para manajernya dan juga melakukan peningkatan-peningkatan pada semua bidang yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

#### **2.2.1.5. Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari penelitian dari Agripa Toar Sitepu (2013) mengatakan bahwa beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Tbk. Cabang Manado. Hal ini dibuktikan dengan volume dan waktu kerja yang diberikan pada tiap karyawan efektif dan efisien. Setiap karyawan memiliki kinerja yang baik jika selalu termotivasi dengan baik pula, namun hal itu tidak dapat dilaksanakan maksimal

juga karyawan memiliki beban kerja yang tinggi karena akan berpengaruh terhadap kondisi fisik dan psikis dari karyawan tersebut.



**Gambar 2.1 Paradigma penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Menurut Sugiyono (2018:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

#### **Hipotesis Utama :**

H : Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Mahaputra Buana.

#### **Sub Hipotesis :**

H1 : Diduga terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Mahaputra Buana.

H2 : Diduga terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Mahaputra Buana.

H3 : Diduga terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Mahaputra Buana.