

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Definisi dan Arti Penting

Mangkunegara A. P (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Brahmasari I. A dan Suprayetno A. (2008) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Bernardin dan Russel (1993) menyatakan kinerja sebagai *“performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period”*. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Penelitian ini berlandaskan pada pendapat Simamora (2004) dalam Sonnia Indah Putri (2014) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai

persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Simamora (2004) dalam Sonnia Indah Putri (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seberapa baik karyawan dalam mencapai persyaratan sebuah pekerjaan.

#### **b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) terdiri dari:

##### 1) Faktor intrinsik

Faktor Personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

##### 2) Faktor ekstrinsik

a) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.

b) Faktor tim, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- c) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- d) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Gibson (2002), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Atribut individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:

- a) Karakteristik demografi. Misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.
- b) Karakteristik kompetensi. Misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
- c) Karakteristik psikologi. Misalnya: nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

2) Kemauan untuk bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan

merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 3) Dukungan organisasi

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi atau perusahaan untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya: perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

## c. Indikator-Indikator Kinerja

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Tsui dkk (1997) antara lain:

### 1) Kuantitas Kerja Karyawan

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

## 2) Kualitas Kerja Karyawan

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

## 3) Efisiensi Karyawan

Efisiensi karyawan adalah kemampuan karyawan untuk memanfaatkan tiap sumber daya dengan baik secara maksimal.

## 4) Usaha Karyawan

Usaha karyawan adalah kesadaran dalam diri karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan berusaha lebih baik lagi.

## 5) Standar Profesional Karyawan

Standar profesional karyawan merupakan ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

## 6) Kemampuan Karyawan

Kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai terhadap pekerjaanintinya, dan kemampuan karyawan dalam menggunakan akal sehat.

## 7) Ketepatan Karyawan

Berkaitan dengan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan harus memiliki kreatifitas untuk memberikan ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Beberapa indikator lain yang berkaitan terhadap penelitian ini antara lain Menurut Riduwan (2002), mengemukakan bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1) Inisiatif mencari langkah yang terbaik

Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

### 2) Menguasai *Job Description*

Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.

### 3) Hasil yang dicapai

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

4) Tingkat kemampuan kerjasama

Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain, karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.

5) Ketelitian

Ketelitian yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.

6) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah

Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.

7) Tingkat kualitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

8) Tingkat ketepatan penyelesaian kerja

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

9) Tingkat kuantitas hasil kerja

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan

perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1) Efektifitas

Bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2) Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

3) Disiplin

Taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Definisi dan Arti Penting**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu (Fuad Mas'ud, 2002). Wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemimpin UPT SMAN Nawangan Pacitan melakukan pendekatan kepada bawahan secara langsung, mampu menggerakkan bawahan dan mengarahkan bawahan sesuai dengan tujuan instansi. Pemimpin tidak segan untuk turun langsung mengajari bawahan dan mengarahkan bawahan sesuai dengan apa yang diharapkan, selain itu pemimpin dapat menggerakkan bawahan untuk segera menyelesaikan tugas yang diberikan dan melaporkan hasil kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, Djoko Purwanto (2006) dalam Sonnia Indah Putri (2014). Gaya kepemimpinan yang digunakan pada UPT SMAN Nawangan Pacitan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang dapat membuat karyawan mengesampingkan kepentingan pribadi dan lebih mendahulukan kepentingan organisasi.

Wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pemimpin melakukan diskusi secara langsung dengan bawahan, tidak

memberikan perintah secara kaku, pemimpin juga melakukan penekanan pentingnya menjalin hubungan baik dengan karyawan lain. Hal tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan agar semua pihak dapat menikmati hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan.

#### **b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan menurut Robbins (2006) dalam Sonnia Indah Putri (2014), yaitu :

##### **1) Kepemimpinan Kharismatik**

Kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru. Pemimpin karismatik

memiliki karakteristik tersendiri yang dapat membedakan pemimpin kharismatik dan non-kharismatik, yaitu :

- a) Visi dan artikulasi, ditunjukkan dengan memiliki sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Risiko personal, dilakukan dengan bersedia menempuh risiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi.
- c) Peka terhadap lingkungan, mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional, pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

Karakter tersebut biasanya dimiliki oleh pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang membedakan antara pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya. Karyawan yang bekerja kepada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan semaksimal

mungkin karena hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka sebab karyawan menyukai pemimpinnya. Kepemimpinan kharismatik tidak selalu diperlukan untuk mendapatkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi, kepemimpinan kharismatik mungkin dapat dilakukan ketika pengikut memiliki komponen ideologis atau ketika lingkungan melibatkan tingkat stress dan ketidak pastian yang tinggi.

## 2) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan

kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

### 3) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

### 4) Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri

dalam melakukan pekerjaannya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi ke orang lain, kemudian dapat mengungkap visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin UPT SMAN Nawangan Pacitan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena pemimpin turun langsung untuk mengajari karyawan bagaimana bekerja dengan baik sesuai dengan standar perusahaan, dapat memberikan inspirasi kepada karyawan untuk melakukan hal yang lebih, membuat karyawan memberikan prioritas kepentingannya kepada perusahaan daripada kepentingan pribadi. Pemimpin juga memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan merasa memiliki organisasi dan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan, karyawan juga memiliki rasa kekeluargaan terhadap rekan kerja dan pemimpin.

### **c. Teori Kepemimpinan**

#### **1) Teori Ciri Kepribadian**

Teori yang mengkaji ciri dan karakteristik pribadi yang dapat membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Ada enam karakter yang dapat membedakan ciri kepribadian seorang pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan

semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan tentang pekerjaan. Selain itu penelitian terbaru menyatakan bahwa sifat mawas diri dan dapat menyesuaikan diri di lingkungan baru berkemungkinan menjadi seorang pemimpin.

## 2) Teori Prilaku

Teori yang menyatakan bahwa perilaku khusus dapat membedakan seorang pemimpin dari bukan pemimpin. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku terletak pada cara penerapannya dan asumsi yang mendasari. Penelitian yang dilakukan di Universitas Negeri Ohio banyak ditiru dalam penerapan teori perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan, yaitu struktur pemrakarsa dimana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran pada anak buahnya dalam mengupayakan pencapaian sasaran, kemudian pertimbangan dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan, dan menghargai perasaan mereka.

Penelitian Universitas Michigan menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu pemimpin berorientasi karyawan yang menekankan hubungan antar manusia, memberikan perhatian pribadi pada kebutuhan karyawan dan menerima adanya

perbedaan individu antara anggotanya, kemudian pemimpin berorientasi produksi yang menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu. Penelitian ini menitik beratkan pada pemimpin dengan perilaku yang berorientasi pada karyawan dengan asumsi peningkatan produktivitas kelompok kepuasan kerja.

Penelitian Skandinavia menyatakan bahwa dalam dunia yang sudah berkembang pemimpin yang efektif akan memiliki perilaku yang berorientasi pengembangan atau pertumbuhan yaitu pemimpin yang dapat menghargai adanya eksperimentasi, mencari gagasan yang baru, dan dapat membuat serta mengimplementasikan perubahan. Dalam penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pengembangan mempunyai lebih banyak karyawan yang terpuaskan dan dipandang lebih kompeten oleh karyawan itu.

### 3) Teori Kontinjensi

Model kontinjensi Fiedler memiliki teori bahwa kelompok yang efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpin tersebut. Menurut teori ini kunci bagi keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan individu. Gaya kepemimpinan individu dapat dinilai dengan

kuisisioner mitra kerja paling dihindari (LPC) yaitu sebuah instrument yang dapat mengukur apakah seseorang berorientasi tugas atau hubungan. Situasi utama yang dapat menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan.

Teori situasional Hersey dan Blanchard berfokus pada kesiapan seorang pengikut menyelesaikan tugas tertentu, efektivitas tergantung pada pengikut karena pengikutlah yang dapat menerima atau menolak pemimpinnya. Keefektifan teori ini tergantung pada kemampuan dan motifasi para pengikut, jika pemimpin tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka pemimpin harus mengarahkan pengikut untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik, jika pengikut dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik maka pemimpin tidak perlu menggunakan gaya partisipatif.

Teori pertukaran pemimpin dengan anggota berpendapat bahwa para pemimpin dapat menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan yang memiliki status kelompok dalam akan memiliki kinerja yang lebih tinggi, tingkat pengunduran diri lebih rendah dan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi. Pemimpin menginvestasikan sumberdaya mereka kepada orang yang memiliki kinerja yang baik. Pemimpin cenderung memilih kelompok dalam yang memiliki sifat hampir sama dengannya.

Teori jalur sasaran menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan serta dukungan untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan semua kelompok. Teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin tidak efektif jika seorang pemimpin memberikan arahan terlalu berlebihan padahal tugas yang diberikan sudah jelas, hal itu membuat bawahan merasa tidak dihargai.

Model pemimpin partisipasi yaitu kepemimpinan yang memberikan aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda-beda. Pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan untuk mencerminkan struktur tugas. Model ini memberikan aturan yang harus diikuti untuk mengambil sebuah keputusan.

### **3. Loyalitas Karyawan**

#### **a. Definisi dan Arti Penting**

Loyalitas merupakan kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan kepentingan pribadi, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan diri sendiri Muhyadi (1989) dalam Sonnia Indah Putri (2014). Streers dan Porter (1983) berpendapat bahwa loyalitas ada dua macam, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan

dengan keinginan untuk bekerjadan berusaha sebaik-baiknya, kemudian loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku maksudnya proses dimana karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab dan dapat menimbulkan semangat kerja.

Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan, Gouzali Saydam (2000) dalam Sonnia Indah Putri (2014). Sedangkan menurut Amin Wijaya Tunggal (2007) dalam Sonnia Indah Putri (2014) yaitu dukungan yang diberikan karyawan dalam perusahaan terhadap tindakan yang diharapkan untuk memastikan keberhasilan dan kelangsungan hidup, meskipun tindakan tersebut berlawanan dengan aspirasi karyawan.

#### **b. Faktor Pengaruh Loyalitas Karyawan**

Timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa faktor pengaruh loyalitas kerja menurut Streers dan Porter (1983) dalam Sonnia Indah Putri (2014) adalah :

##### **1) Karakteristik Pribadi**

Faktor yang meliputi usia karyawan, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.

## 2) Karakteristik Pekerjaan

Berkaitan dengan internal perusahaan yaitu tantangan kerja, indentifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas yang diberikan. Penyesuaian diri termasuk dalam interaksi sosial dimana karyawan dituntut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan terutama sumber dayamanusia.

## 3) Karakteristik Desain Perusahaan

Berhubungan dengan internal perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas dan tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.

## 4) Pengalaman yang diperoleh dari Perusahaan

Yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan di perusahaan sehingga mampu menimbulkan rasa aman dan merasakan keputusan pribadi yang dipenuhi perusahaan.

# 4. Beban Kerja

## a. Definisi dan Arti Penting

Menurut Menpan (1997), beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sementara Komaruddin (1996) dalam Febri Furqon Artadi (2015) mengemukakan bahwa analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan

untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Sedangkan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu

Robbins (2003) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka, Robbins (2007) dalam Febri Furqon Artadi (2015). Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

## **b. Indikator Beban Kerja**

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012) yang meliputi antara lain:

### 1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

### 2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

### 3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

## **c. Faktor Pengaruh Beban Kerja**

Rodahl (1989) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.

b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

## **B. HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008) dalam Sonnia Indah Putri (2014) gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat mengambil hati bawahan agar bekerja sesuai keinginan pemimpin dan bekerja secara produktif serta optimal agar mampu mencapai tujuan perusahaan secara bersama. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Rivai dan Basri (2004). Seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan untuk melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dapat membuat karyawan melaksanakan tugas sesuai kriteria yang telah disepakati bersama dapat dikatakan kepemimpinan yang dilakukan sudah berhasil.

Darwinto (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada R.S U D Kota Semarang).” Berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi dengan koefisien regresi secara langsung adalah 0,37.

Rizki Andhi Irawan (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PD.BPR Jepara Artha”. Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PD. BPR Jepara Artha dengan menggunakan teknik *simple randomsampling*.

Syarifah Fatma (2013) dalam Sonnia Indah Putri (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Kebun Rimba Belian Inti Kabupaten Sanggau” menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dan menggunakan rumus korelasi *product moment*. Hubungan antara variable gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan sangat kuat yaitu dengan nilai 0,807.

Penelitian Ruyatsih dkk., (2013) dalam Sonnia Indah Putri (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,505.

**H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## **2. Pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan**

Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan, Gouzali Saydam (2000) dalam Sonnia Indah Putri

(2014). Loyalitas karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan baik, taat pada peraturan dan optimal maka dapat dinilai karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, bila karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan optimal berarti karyawan tidak loyal terhadap perusahaan.

Bayu Wicaksono (2012) menunjukkan dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan studi kasus pada PT. Vision Land Bagian Packing” telah dilakukan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, A.Suyunus Adiwibowo (2012) memperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan yang menyatakan bahwa loyalitas memberikan pengaruh positif lebih besar terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

A.Suyunus Adiwibowo (2012) dengan judul “Kepemimpinan dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan RSJ Menur Surabaya” dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa loyalitas

karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**H2: Loyalitas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

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

Beban kerja artinya setiap karyawan melaksanakan tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang karyawan tertentu sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan sehingga efektivitas kerja akan berhasil dengan baik.

Shah dkk., (2011) menyatakan tekanan beban kerja dapat menjadi positif, dan hal ini mengarah ke peningkatan kinerja. Adanya penerapan beban kerja membuat karyawan dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki. Beban kerja yang tinggi menjadikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh supervisor menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan kinerja serta besaran bonus yang akan diterima karyawan.

Dalam persepsi karyawan, beban kerja merupakan penilaian individu mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental misalnya untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan dan kekuatan fisik yang harus diselesaikan dalam jangka

waktu tertentu. Apabila individu tersebut memiliki persepsi yang positif maka mereka akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja. Sebaliknya jika persepsi negatif yang muncul maka beban kerja dianggap sebagai tekanan kerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja individu, memiliki dampak negatif bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja.

Ardianto (2010), meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi, Supervisi, Beban Kerja dan Kelompok Kerja Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. FUMIRA). Penelitian ini menggunakan *explanatory research*, yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain. PT. FUMIRA adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi pengolahan seng. Hasil penelitian ini menyimpulkan terdapat pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan.

**H3: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok, Terry dalam Gatot Teguh Oktaviyanto (2013). Kepemimpinan

yang memahami bawahannya dapat menumbuhkan loyalitas dalam diri karyawan. Tetapi gaya kepemimpinan di setiap organisasi berbeda-beda terdapat gaya kepemimpinan otoriter, paternalistik, laissez faire, demokratik, kharismatik, Kartono (2003) dalam Gatot Teguh Oktaviyanto (2013). Sedangkan menurut Siagian (2002) dalam Gatot Teguh Oktaviyanto (2013) tiap gaya kepemimpinan tersebut dapat memicu kinerja dan loyalitas. Meskipun sebaliknya terdapat gaya kepemimpinan yang memicu penurunan produktivitas karyawan.

Loyalitas adalah merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Hasibun (2005) dalam Gatot Teguh Oktaviyanto (2013) kesetiaan ini di cerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang tidak bertanggung jawab. Poerwopoespito (2004) dalam Gatot Teguh Oktaviyanto (2013), menyebutkan bahwa loyalitas karyawan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja.

Gatot Teguh Oktaviyanto (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Pengajar di Sekolah SMP dan SMA Modern Selamat Kab.Kendal” menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pengajar.

#### **H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan**

##### **5. Pengaruh Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan**

Meshkati dalam Adhitia Pratama dkk., (2014) mendefinisikan beban kerja sebagai perbedaan antara kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya jika kemampuan pekerja lebih rendah dari pada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih.

Menurut Dessler dalam Adhitia Pratama dkk., (2014) loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Indikasi-indikasi turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan yang dikemukakan Nitisemito dalam Adhitia Pratama dkk., (2014) antara lain rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan buruh yang tinggi, kegelisahan dimana-mana, tuntutan yang sering terjadi, dan pemogokan. Sedangkan faktor penyebab loyalitas karyawan seperti yang dikemukakan oleh Flippo dalam Adhitia Pratama dkk., (2014) yaitu adanya kepuasan kerja, kompensasi, komunikasi yang efektif, motivasi dari perusahaan, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan dan pelatihan karyawan, partisipasi kerja, pelaksanaan dan pendidikan karyawan, serta hubungan dengan karyawan lain. Hasil penelitian Adhitia Pratama dkk., (2014)

secara simultan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan angka signifikansi  $0,000 < 0,005$ .

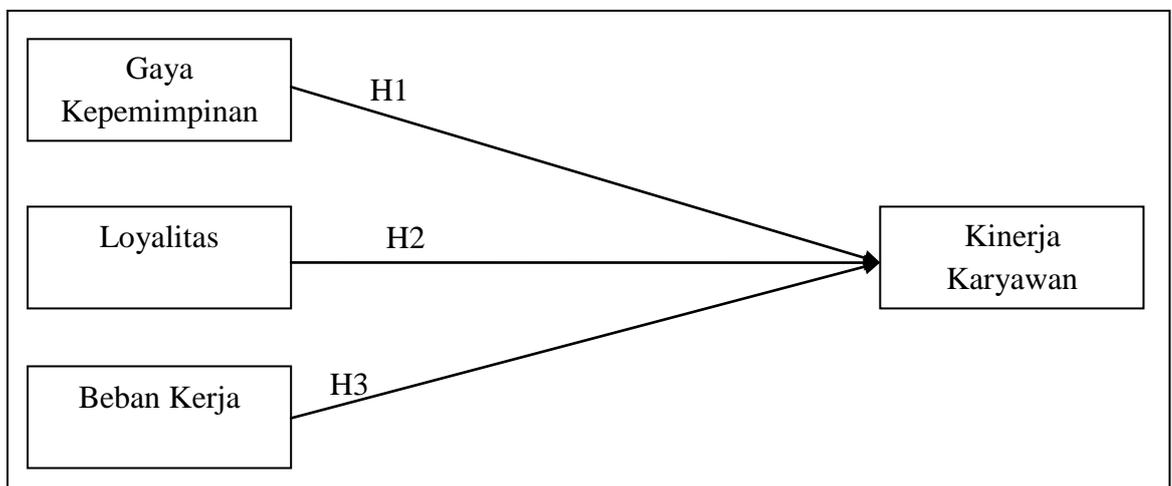
Adhitia Pratama dkk., (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi kasus pada karyawan PT. Kawasan Berikat Nusantara Persero Jakarta). Berhasil menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

**H5: Beban kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan**

### C. Model Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan 2 model penelitian. Pertama menggambarkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan model kedua menggambarkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

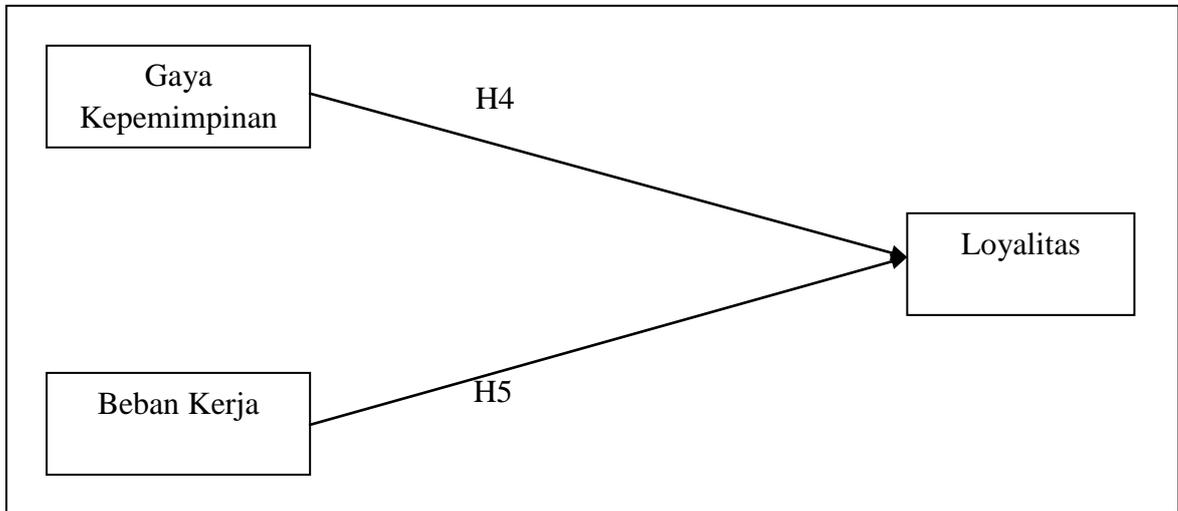
#### Model Penelitian 1



**Gambar 2.1**

Sumber: Replikasi dan modifikasi penelitian dari Sonnia Indah Putri (2014 dan Febri Furqon Artadi (2015)

## Model Penelitian 2



**Gambar 2.2**

Sumber: Replikasi dan modifikasi penelitian dari Gatot Teguh Oktaviyanto (2013) dan Adhitia Pratama dkk., (2014)