BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOSTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pembahasan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian dan merupakan bagian terpenting dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Permasalahan yang akan diangkat mengenai kepemimpinan transformasional, beban kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung

jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

Menurut George R. Terry (2019:2) berpendapat bahwa :

> *"Management is the accomplishing of a predetermined obejectives through the efforts of other people."*

Menurut Robbins dan Coulter (2019:44)

> *"Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively."*

Menurut Gary Dessler (2020:3) menyatakan bahwa :

> *"Management is an activity to achive company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling."*

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sehingga manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain dalam cakupan yang luas.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan yang dilakukan bukan hanya dengan cara pengelolaan bagian eksternal, namun utanya bagian internal organisasi pun harus dikelola dengan baik dan benar sehingga tujuan organisasi

dapat tercapai, selain itu fungsi manajemen juga harus dikelola dengan baik. Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Gary Dessler dialih bahasakan oleh Anita Edwar (2020:53) terdapat lima fungsi dalam manajemen yang mana fungsi ini juga merepresentasikan proses manajemen yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

   Menetapkan tujuan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana perkiraan.

2. Organisasi (*Organization*)

   Memberikan setiap bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelgasikan wewenang pada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, dan menkordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Kekaryawanan (*Staffing*)

   Menentukan jenis orang yang akan di perkerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan menetapkan standar kinerja, kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, konseling karyawan, pelatihan dan mengembangkan karyawan.

4. Pembimbing (*Leading*)

   Membuat orang lain menyelesaikan tugasnya, menjaga moral, dan memotivasi bawahan.

5. Mengontrol (*Controlling*)

   Menetapkan standar contohnya kuota penjualan, kualitas dan produksi dan memeriksa standar kerja.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang di inginkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi Manajemen yang dimulai dari perencanakan organisasi, kekaryawanan, pembimbing, pengontrol.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry dialih bahasakan oleh G. A Ticoalu (2018:12) terdapat beberapa unsur manajemen sebagai penggerak suatu Perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya yang dijabarkan penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

   Manusia merupakan penggerakan utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisai. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan ddapat mencapai tujuan organisai dengan efektif dan efisien.

2. Uang (*Money*)

   Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksansa tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting

untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Mesin (*Machines*)

   Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efesien kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insedental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Methods*)

   Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbanganpertimbangan kepada sasaran.

5. Bahan-bahan (*Materials*)

   Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

   Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Berdasarkan yang telah dipaparkan di atas, dapat diketahui bahwa unsur – unsur manajemen memiliki 6M yang memiliki tujuan untuk menjalankan manajemen sebuah Perusahaan agar dapat berkembang.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintahan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli:

Menurut Garry Armstrong And Kotler Phillip (2019:5) menyatakan bahwa:

> *"Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations"*

Sedangkan menurut Jackson Mathis (2019:5) menyatakan bahwa :

> *"Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals"*

Terdapat pendapat dari Robbins dan Coutler (2019:2) menyatakan bahwa :

> *"Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, Beban Kerjaing, and appaising."*

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh Perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2019:13) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
    a. Perencanaan (human resources planning)
    b. Pengorganisasian (organizing)
    c. Pengarahan (directing)
    d. Pengendalian (controlling)
2. Fungsi Operasional
    a. Pengadaan (procurement)

        Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari beberapa aspek yaitu :

1) Perencanaan sumber daya manusia
2) Analisis jabatan
3) Penarikan karyawan
4) Penempatan kerja
5) Orientasi kerja (Job orientation)

b. Pengembangan (development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yang terdiri dari:

1) Pendidikan dan pelatihan (Training and development)
2) Pengembangan karier
3) Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi (compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan yang telah selesai mengerjakan tugas atau tanggung jawabnya , berikut adalah aspek-aspek yang terdiri dari:

1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah, insentif
2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (benefit), pelayanan/kesejahteraan (service)

d. Pengintegrasian (integration)

integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang

serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup:

1) Kebutuhan karyawan
2) Motivasi kerja
3) Kepuasan kerja
4) Disiplin kerja
5) Partisipasi kerja

e. Pemeliharaan (maintanance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang mencakup:

1) Komunikasi kerja
2) Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3) Pengendalian konflik kerja
4) Konseling kerja

f. Kedisiplinan (dicipline)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

g. Pemberhentian (separation)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu Perusahaan

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat kita ketahui bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki tingkat kontribusi produktif orang – orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan secara bertanggungjawab. Tujuan manajemen sumber daya manusia bukan hanya mencerminkan kehendak dari manajemen senior saja, tetapi juga harus menyeimbangkan dengan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia serta orang – orang yang mempengaruhinya. Menurut Sidiq (2:2022) ada beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan organisasional: ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen SDM dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional: untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan social: untuk secara etis dan social merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi.
4. Tujuan personal: untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Pendekatan konsep manajemen membantu para manajer dan para ahli manajemen mempertahankan fungsi SDM dengan segala aktivitasnya, pendekatan tersebut meliputi:

1. Pendekatan Srategis Manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberasilan strategi organisasi. Jika aktifitas para manajer dan departemen SDM tidak mendukung pada pencapaian tujuan strategis organisasi, maka sumber daya manusia tidak dimanfaatkan secara efektif.
2. Pendekatan SDM Manajemen SDM merupkan manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan demi kesejahteraan. hanya melalui perhatian yang hatihati terhadap kebutuhan karyawan dapat membuat organisasi tumbuh dan berkembang kea rah keberhasilan.
3. Pendekatan Manajemen Manajemen SDM merupakan tanggung jawab manajer. keberadaan departemen SDM adalah melayani para manajer dan karyawan melalui keahlian yang dimilikinya. Dalam basil analisis akhir, kinerja dan kehidupan kerja setiap karyawan merupaka tanggung jawab ganda (dual responsibility) dari setiap peyelia karyawan (supervisor) dan departemen SDM.
4. Pendekatan Sistim Merupakan suatu sub sistim dari sistim yang lebih besar yaitu organisasi, serta di evaluasi kontribusinya terhadap organisasi.
5. Pendekatan Reaktif-Proaktif Manajemen reaktif (reactive human resource management) terjadi ketika pengambilan keputusan merespon masalah sumber daya manusia. Serta manajemen proaktif (proactive human resource management) terjadi ketika masalah sumber daya manusia diantisipasi dan

dilakukan tindakan perbaikan/korektif sebelum permasalahan tersebut timbul ke permukaan.

Manajemen SDM memiliki arti penting bagi keberasilan organisasi, dimana pengolalahan sumber daya manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM tetapi juga seluruh manajer, ahli/ professional SDM dan karyawan dalam bentuk kemitraan. Manajemen SDM didefisinikan sebgai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu planing, organizing, leading, & controlling, dalam setiap aktivitas operasional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatiahan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukan bagi kontibusi tujuan organisasi secara efktif & efesien. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam proses mencapai tujuan perusahaan dengan menajalankan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan yang baik adalah bagaimana suatu merek produk dapat mempengaruhi persepsi pandangan masyarakat atau konsumen terhadap perusahaan atau produknya yang nantinya akan berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Menurut Efendi (2020) :

> “Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut,

menggunakan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu usaha atau tujuan-tujuan tertentu."

Menurut George R. Terry (2019:458) :

"is an activity to influence people so that directed towards achieving organizational goals."

Sedangkan menurut Stoner (2019 : 161) :

"leadership is a the process of directing and attempting to influence activities relating to group members."

Selain itu menurut Jacob and Jacques (2019 : 281) :

"a process of giving meaning to an effort collective, and resulting in a willingness to make that effort desired to achieve the target."

Berdasarkan hal tersebut dapat kita ketahui bahwa kepemimpinan adalah kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas, berusaha untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

2.1.3.1 Tujuan Kepemimpinan

Menurut LSPR (2022) Tujuan Kepemimpinan yaitu :

1. Membantu Terciptanya Suatu Iklim Sosial yang Baik

   Kepemimpinan dalam organisasi memiliki tujuan untuk membantu terbentuknya suatu iklim sosial yang baik. Iklim sosial juga akan mempengaruhi kinerja dan kenyamanan setiap anggota yang terdapat di dalam kelompok. Iklim sosial merupakan suatu konsep yang abstrak dan berada di dalam organisasi, meski abstrak tapi dapat dirasakan pengaruhnya. Iklim sosial bisa menentukan kesejahteraan psikologis seseorang, bersangkutan dan

tercapai tidaknya tujuan organisasi. Iklim sosial perlu dibangun untuk bisa membawa pengaruh secara optimal terhadap pertumbuhan dan pengembangan personal, khususnya terhadap setiap individu yang diinginkan dalam suatu organisasi.

2. Membantu Kelompok dalam Menetapkan Prosedur-prosedur Kerja

   Kepemimpinan yang ada dalam sebuah organisasi memiliki tujuan untuk membantu menetapkan prosedur kerja yang harus dipatuhi setiap anggotanya. Prosedur kerja merupakan tahapan yang urut dengan tujuan, supaya aktivitas yang dikerjakan bisa berjalan dengan lancar. Munculnya tahapan membuat setiap anggota dalam organisasi tidak bingung melaksanakan tugas.

3. Membantu Kelompok untuk Mengorganisasi Diri

   Kepemimpinan dalam organisasi memiliki fungsi membantu melakukan organisir setiap anggota dalam mengatasi diri sendiri. Melakukan organisasi pada diri sendiri, dalam artinya mengatur dan menyusun setiap bagian dalam organisasi, baik orangnya maupun yang lain sehingga menjadi kesatuan.Mengkoordinir yang berarti suatu bagian integral dari seluruh fungsi manajerial dan menjadi inti dari ilmu manajemen. Koordinasi secara etimologis berarti kegiatan penertiban mengatur atau menciptakan segala sesuatu agar berjalan lancar secara bersamaan. Sementara koordinasi merupakan tindakan pengaturan elemen yang sangat kompleks.

4. Mengambil Keputusan Sama dengan Kelompok

   Kepemimpinan dalam sebuah organisasi mampu membantu dalam mengambil sikap dan keputusan bersama untuk keberlangsungan organisasi. Pembuatan

keputusan merupakan bagian kunci dalam kepemimpinan dengan peran penting. Khususnya saat pemimpin melaksanakan fungsi perencanaan yang menyangkut dengan keputusan penting.Pengambilan keputusan bisa dianggap sebagai hasil atau keluaran dari proses mental hingga kognitif dengan bawaan pada pemilihan suatu jalur tindakan antara beberapa alternatif yang tersedia. Dalam proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan akhir, kemudian dibuat mencapai tujuan lewat pelaksanaan dan tindakan.

5. Memberi Kesempatan Kepada Kelompok untuk Belajar dari Pengalaman
   Kepemimpinan dalam sebuah organisasi, kelompok dan perusahaan memberi tujuan berupa kesempatan pada kelompok tersebut untuk bisa mengambil pelajaran dari pengalaman. Kesempatan menjadi sebuah waktu dengan keterkaitannya terhadap keleluasaan, peluang dan sebagainya, selain itu juga memiliki makna sebagai waktu yang diberikan memperbaiki sesuatu.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut LSPR (2022) Kepemimpinan memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. Fungsi Instruktif

   Fungsi ini bersifat perintah, suatu perintah kepada orang atau anggota kelompok dengan jelas hingga yang diberi perintah melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Fungsi instruktif memposisikan pemimpin sebagai pengambil keputusan serta pemberi tugas kepada para anggota, sementara anggota hanya bertugas menjalankan instruksi yang diberikan.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif bersifat dua arah, terkait gaya kepemimpinan yang menganut kebiasaan mendengar pendapat dan pertimbangan anggota sebelum pengambilan keputusan. Fungsi kepemimpinan menempatkan anggota organisasi atau bawahan melakukan konsultasi dengan pemimpin dalam mencari solusi terbaik mencari tujuan bersama.

3. Fungsi Partisipasi

   Fungsi partisipasi dalam pengambilan dan keikutsertaan, partisipasi mengarah pada keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam mencapai sebuah tujuan dan adanya pertanggungjawaban di dalamnya. Partisipasi merupakan bentuk demokrasi, orang-orang diikutsertakan dalam suatu perencanaan dan pelaksanaan.Fungsi ini menempatkan pemimpin mampu mendorong semua anggota atau pengikutnya untuk dapat berpartisipasi dan memberi inisiatif dalam proyek bersama. Fungsi partisipasi dalam kepemimpinan dalam membuat anggota organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tak hanya sekadar mendengar dan menjalankan, serta pengambilan dalam proses mencapai tujuan.

4. Fungsi Delegasi

   Fungsi delegasi memiliki arti perwakilan, utusan dengan proses penunjukkan secara langsung maupun musyawarah. Penunjukkan yang tujuannya mengutus seseorang menjadi perwakilan suatu kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dengan fungsi delegasi, memuat pemimpin mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain atau anggota yang sesuai.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian para anggota, suatu proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini agar pelaksanaan harus sesuai dengan perencanaan, fungsi pengendalian dalam kepemimpinan dalam arti pemimpin mengendalikan semua aktivitas atau pekerjaan. Hal ini agar pengerjaan dan penyelesaian efektif untuk mencapai tujuan.

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata: kepemimpinan dan transformasi. Menurut Ferine, K. F. (2023) para pemimpin yang transformasional dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan perintahnya dia atas ekspektasi dan melampui kepentingan diri mereka sendiri untu kepentingan organisasi. Istilah transformasi atau transformasi mengacu pada perubahan tampilan (bentuk, tekstur, fungsi,dll). Bahkan ada yang berpendapat bahwa kata transformasi berasal dari kata “transformation” yang memiki arti mengubah atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya mengubah visi menjadi kenyataan.

Menurut G. Yukl (2019 : 285)

> *“ the process of influencing so that major changes occur in attitudes, beliefs and values follower values to the point where the organization's goals and leader's vision are internalized, as well followers achieve performance beyond reasonable expectations.”*

Menurut Bass (2022 : 107) berpendapat bahwa :

> *“Transactional and transformational leadership are seen as not being on the same side opposites but as two different dimensions in which a leader can become transactional and transformational at the same time but at different levels.“*

Sedangkan menurut Hudges (2023 : 24)

> *"the authority of the leaders charismatic depends on the extraordinary qualities they possess that make them stand out from the others. These leaders often emerge in times of crisis and influencing others to follow them, examples of leaders like this were Mahatma Ghandi, Martin Luther King - and also Hitler."*

Berikut adalah nilai-nilai yang harus dimiliki leader untuk menjadi seorang pemimpin yang transformational, para leadrer harus bisa mempengaruhi bawahanya (*idealised influence*), lalu dengan kemampuan intelektual yang dia miliki mendorong para karyawan agar dapat berinovasi (*intelectuall simulation*), serta pemimpin harus bisa memotivasi karyawan nya agar karyawan menjadi lebih produktif dalam melakukan pekerjaan supaya pekerjaan itu bisa dikerjakan dengan baik dan benar sehingga apa bila selalu diberi motivasi oleh pemimpin (*inspirational motivation*).

2.1.4.1 Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Fungsi seorang pemimpin tidak hanya sebatas pada koordinasi, akan tetapi mencakup semua bidang atau aspek yang ada di dalam wadah. Jika pemimpin ini mengambil tanggung jawab yang besar dan dapat memotivasi bawahanya, maka dia adalah pemimpin yang berhasil dalam menyusun wadah. Peran pemimpin adalah pemimpin biasa yang menerapkan komunikator, fasilitator dan intergrator dari organisasi yang dipimpinya. Gambaran umum yang terkait dengan fungsi seorang pemimpin sebagai komunikator bagi bawahanya adalah proses menjaga hubungan baik di dalam dan diluar pemimpin melalui komunikasi lisan dan tertulis.

Olga Epitropika dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dan organisasi (2019:389) mengemukakan fungsi kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya dalam organisasi.
d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku kesaharian dalam organisasi.
e. Meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
f. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahtraan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan untuk secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kinerja organisasi dan membantunya mencapai tujuanya.

2.1.4.2 Faktor Yang Kepemimpinan Transformasional

Menurut De Waal (2019:15), ada delapan faktor untuk mencapai transformasi yang sukes yaitu:

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainya.
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan dtrategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi

3. Pemimpin manajerial harus membangun dukungan internal untuk transformasi.
4. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi.
5. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan
6. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju kegiatan baru.
7. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuanya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaiaan.
8. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru kedalam rutinitas.

2.1.4.3 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sim & Lee (2019:17), tujuan dari *transformasional leadership* adalah:

1. Untuk mengubah tujuan dan nilai-nilai dari pengikut.
2. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka

2.1.4.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah penyimpanan yang memotivasi bawahanya dan merubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat di dalam bekerja serta memberi dorongan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut G. Yukl (2019 : 285) yaitu:

1. Pengaruh ideal (idealized influence) Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawanya, sehingga akan menghasilkan rasa

hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Terdapat tiga dimensi pengaruh ideal (idealized influence) indikator yaitu:

a. Rasa hormat dari karyawan.
b. Kepercayaan dan memimpin.
c. Dapat menjadi panutan

2. Motivasi inspirasi (insipirational Motivation) Pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawan. Terdapat dua indikator dari dimensi Motivasi Inspirasi insipirational Motivation yang terdiri dari satu indikator yaitu Pemimpin sebagai motivator.
3. Simulasi intelek (intelectuall stimulation) Pemimpin harus merangsang karyawan untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawanya menjadi problem sorver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbinganya. Terdapat dua indikator dari dimensi simultan intelek intelectuall stimulation yang terdiri dari dua indikator yaitu:

   a. Merangsang ide kreatif.
   b. Problem solver.

4. Pertimbangan individual (individualized consideration) Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawan. Terdapat tiga indikator dari dimensi pertimbangan individual individualized consideration yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

   a. Mencipatakan lingkungan kerja yang baik.
   b. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.

c. Memberikan perhatian secara personal.

2.1.5 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 berbedabeda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tujuan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan overstress. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang atau understress.

2.1.5.1 Pengertian Baban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang karyawan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan. Berikut beberapa pengertian beban kerja dari beberapa ahli :

Pengertian beban kerja Wickens (2019:63) yaitu :

> “the main objective of assessing and predicting workload is to achieve evenly distributed, manageable workload and to avoid overload or underload”

Sedangkan pendapat lain menurut Hart and Staveland (2019:77) yaitu :

> "the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task."

Menurut Gibson (2020 : 67) yaitu :

> "workload is pressure as maladjusted responses, which is influenced by individual differences or psychological process, namely a consequence of any external action (environment, situation, too many events psychological or physical demands) on a person."

Menurut Robbins dalam Tisa (2017:17) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan persepsi terhadap beban kerja merupakan yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntunan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaan. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang berlebihan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang harus diselesaikan berdasarkan waktu.

2.1.5.2 Tujuan Analisis Beban Kerja

Tujuan analisis beban kerja yaitu untuk menentukan berapa jumlah karyawan/personalia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan menentukan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat

dilimpahkan kepada seorang karyawan. Menurut Suci R. Mar'ih Koesmowidjojo (2017:20) menjelaskan bahwa tujuan analisis beban kerja yaitu :

1. Menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah sumber daya manusia pada suatu jabatan atau unit kerja.
2. Menyempurnakan (*Redesign*) tugas jabatan 44 Beban kerja sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi tugas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (*optimum*).
3. Menyempurnakan (*Redesign*) struktur organisasi Menggabungkan 2 (dua) jabatan atau lebih menjadi 1 (satu) jabatan, memisahkan 1 (satu) jabatan menjadi 2 (dua) atau lebih jabatan, atau menciptakan suatu jabatan baru.
4. Menyempurnakan (*Redesign*) *Standar Operational Procedure* (SOP) Menyempurnakan SOP karena adanya redesign tugas/jabatan dan penyempurnaan struktur organisasi.
5. Menentukan standar waktu (*Standar Time*) tugas aktivitas Diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas tentang tujuan analisis beban kerja dapat disimpulkan bahwa bertujuan untuk menentukan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang karyawan, dan juga untuk menetapkan jumlah jam kerja seorang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Beban Kerja

Menurut Antonius (2020:5) Beban kerja meliputi dua jenis, sebagaimana ada dua jenis beban kerja, yaitu :

1. Beban kerja kuantitatif Beban kerja yang berlebih secara fisik ataupun mental, yaitu individu harus melakukan terlalu banyak hal dalam pekerjaannya dan dapat memungkinkan menjadi sumber setres pekerjaan. Unsur lain yang menimbulkan beban berlebih kuantitatif ini adalah desakan waktu. Pada saat 43 atau kondisi tertentu waktu akhir (*dead line*) dapat menjadi stimulus untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun, bila tekanan waktu tersebut menimbulkan banyak kesalahan dalam pekerjaan atau menyebabkan gangguan kesehatan pada individu maka mencerminkan adanya beban kerja berlebih kuantitatif.
2. Beban kerja kualitatif Beban kerja kualitatif adalah pada individu akibat tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari batas kemampuan kognitif dan teknis individu. Pada batasan tertentu, beban kerja tersebut menyebabkan pekerjaan

menjadi tidak produktif dan menjadi destruktif bagi individu pekerja. Bila berkelanjutan akan timbul kelelahan mental dan dapat tampil dalam bentuk reaksi emosional dan psikomotor secara patgologis

2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Lembaga perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Menurut Suci R. Mari'ih Koesomowidjojo (2017:24) :

1. Faktor internal Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).
2. 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 :
   a. Lingkungan kerja Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.
   b. Tugas-tugas fisik Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.
   c. Organisasi kerja Seseorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas mengenai faktor yang mempengaruhi beban kerja dapat dikaitkan bahwa variabel tersebut mempunyai dua jenis yaitu faktor internal mencirikan seseorang memiliki keyakinan yang berasal dari diri sendiri bahwa mereka harus bertanggung jawab atas perilaku kerja sendiri dan faktor eksternal mencirikan individu yang mempercayai bahwa keberhasilan tugas mereka dikarenakan diluar dari organisasi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Beban Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori dari menurut Gibson (2020 : 67) yang dialih bahasakan oleh Luh Kadek Budi Martini, yaitu :

1. Beban Fisik
   Beban fisik yaitu beban kerja yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti pada sistem tubuh, jantung, pernapasan serta alat indera pada tubuh. Adapun indikator dari beban fisik yaitu : keahlian dan kelelahan fisik.
2. Beban Mental

Beban mental merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan melakukan aktivitas mental/psikis dilingkungan kerjanya. Adapun indikator dari beban mental yaitu : konsentrasi, adanya rasa bingung, kewaspadaan dan ketepatan pelayanan.

3. Beban Waktu
   Beban waktu merupakan beban kerja yang timbul saat karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Adapun indikator beban waktu yaitu : kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan dan mengerjakan pekerjaan dua atau lebih dalam waktu yang sama.

Berdasarkan pengertian diatas dimensi dan pemahaman mengenai beban kerja mempunyai tiga dimensi yang menunjukkan seorang karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien yakni beban fisik, beban mental, dan beban waktu.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang harus diperhatikan dalam kantor atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuannya. Adapun pendapat para ahli dalam mendefinisikan pengertian kinerja dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Robbins (2019:67) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja *adalah human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Robbins menyatakan bahwa :

> "Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out it in accordance with the responsibilities given." yang artinya "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan."

Menurut Minner (2019:34) menyatakan bahwa :

> "The expectation that someone will behave and work in accordance with the tasks they have been given is the definition of employee performance."

Menurut Mathis (2019:78) berpendapat bahwa :

> "Performance is what influences how much they contribute to the organization. Improving performance for both individuals and groups is the center of attention in efforts to improve organizational performance"

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat diketahui bahwa kinerja sangat berperan penting dalam sebuah organisasi, kantor atau Perusahaan karena kinerja merupakan sebuah prilaku organisasional yang sangat berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa yang Dimana pencapaiannya dapat berupa output kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja dapat diukur dan dinilai dengan memperhatikan produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction agar Perusahaan dapat mengetahui seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi.

2.1.6.1 Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki sejumlah tujuan. Salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Penilaian juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2019:408) yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutase atau transfer, rotasi.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.

c. Training atau pelatihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melaluimdiskusi tentang kemajuan kerja mereka.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
11. Sebagai salah satu sumber informasi perencanaan SDM , karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mendapatkan hasil yang baiksecara menyeluruh atau bisa di sebut right man on the right place.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Mengindentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetpakan kompensasi pekerjaan.

19. Untuk mengetahui efektivitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupu hadiah

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan agar dapat memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga organisasi dapat merencanakan pengembangan karier lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan dan lain sebagainya.

2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Firda Syah (2021:29) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Sikap disiplin

   Setiap karyawan harus mempunya sikap disiplin agar bisa mengikuti setiap aturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan melakukan berbagai pekerjaannya masing-masing.
2. Motivasi kerja

   Motivasi adalah suatu dorongan yang muncul pada setiap individu secara sadar maupun tidak sadar dalam melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan tertentu.

Setiap karyawan tentunya memiliki motivasi yang berbeda-beda. Beberapa karyawan ada yang memiliki motivasi bekerja untuk memiliki uang agar mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

3. Kompensasi atau insentif

   Kompensasi ini biasa diberikan kepada karyawan dalam wujud bonus yang mampu meningkatkan kinerja karywan dalam perusahaan.

4. Gaya kepemimpinan

   Karyawan yang mempunya pemimpin yang baik pada umumnya akan mampu memberikan performa yang juga baik. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan cara mengayomi karyawan agar setiap tugas yang di berikannya kepada masing-masing karyawan dengan tanpa tekanan yang berlebihan.

5. Lingkungan kerja

   Lingkungan kerja yang bersih dan nyaman akan membuat suasana hati setiap karyawan menjadi tenang dan menjadi lebih focus dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, pihak perusahaan juga harus memperhatikan kesehatan dan tingkat keamanan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai dengan keperluan karyawan. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan senang dalam melakukan tugasnya.

6. Pelatihan terhadap karyawan

   Pelatihan dan juga edukasi sangatlah penting untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk karyawan baru dan masih memerlukan suatu bimbingan, sedangkan untuk karyawan lama mereka biasanya memerlukan

peningkatan kinerja seiring berjalannya waktu. Pihak perusahaan bisa memberikan pelatihan langsung ditempat kerja atau dengan mendanai suatu pembelajaran terkait beberapa faktor penentu yang mampu mempengaruhi performa karyawan.

7. Perlakuan perusahaa terhadap karyawan

   Karyawan yang memperoleh perlakuan baik dari perusahaan akan cenderung mempunya performa kerja yang lebih baik. Perlakuan yang baik tidak hanya bisa diberikan dengan bentuk pujian, tapi juga bisa dalam bentuk memahami apa yang mereka perlukan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan perlu memperhatikan.

8. Perkembangan teknologi

   Perkembangan teknologi juga akan memungkinkan perusahaan untuk bisa bekerja lebih efektif. Saat ini adalah eranya semua hal bisa bekerja secara otomatis. Apabila pihak perusahaan bisa melakukan setiap hal dengan mudah dengan bantuan software, maka cara lama dengan atau manual seharusnya bisa ditinggalkan.

9. Delegasi tugas

   Delegasi tugas adalah mengalihkan tugas atau pekerjaan kepada beberapa karyawan lainnya yang sesuai. Dengan adanya delegasi tugas yang baik, maka seorang manajer juga akan kebih bisa memanfaatkan waktunya untuk melakukan beberapa tugas lainnya yang lebih penting.

10. Komunikasi dan hubungan yang kuat

Dengan membangun komunikasi yang kuat, maka seorang karyawan akan lebih mudah dalam memahami tujuan suatu proyek yang dikerjakan, deadline, serta seluruh detail pekerjaan. Pekerjaan pun bisa dilakukan dengan lancar.

11. Adanya rantai komando yang jelas

    Apabila setiap karyawan mempunya pengetahuan yang luas tentang perusahaan dan hal apa saja yang dikerjakannya, maka mereka juga akan mampu membuat keputusan yang sangat penting.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan pada perusahaannya. Memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil langkah yang akan dilakukan selanjutnya untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2019:70) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

   Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja yaitu :

   a. Kerapihan
   b. Ketelitian

2. Kuantitas Kerja

   Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

   a. Ketepatan waktu
   b. Hasil kerja
   c. Kepuasan Kerja

3. Kerjasama

   Kerja sama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerja sama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama- sama. Indikator dari kerjasama antara lain:

   a. Jalinan kerja sama
   b. Kekompakan.

4. Tanggungjawab

   Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

   a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
   b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

a. Kemandirian

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan mempermudah dalam membantu suatu penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan, selain itu agar mengetahui bahwa penelitian terdahulu dijadikan referensi atas penelitian yang dilakukan saat ini.

Selain itu penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan dan agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu sebagai perbandingan yaitu memiliki variabel bebas/independen mengenai Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat/dependen dan memiliki lokasi penelitian pada perusahaan jasa kontraktor.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan

1	Fachrizaldi (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Romi Mulia Beton Binjai (Jurnal UISUI Vol. 1 No. 2)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Kepemimpinan Transformasiol • Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel Disiplin Kerja • Lokasi Penelitian
2	Indriani Enah (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wijaya Karya Beton Di Gempol Pasuruan (Jurnal Manajemen UNSIDA Vol. 3 No. 1)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Kepemimpinan Transformasiol • Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel Kompetensi • Lokasi Penelitian
3	Nur Azizah et al (2021) *Analysis of the Impact of Workload on Work Accidents on the Performance of Concrete Production Section Workers at PT. Varia* *Concreate Business Makassar City* *(Window of Public Health*	Beban Kerja berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Beban Kerja • Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel Kecelakaan Kerja • Lokasi Penelitian

	Journal Vol. 2 *No. 3)*			
4	Sofia Rahayu (2019) Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merak Jaya Beton Surabaya (Jurnal UBHARA Surabaya Vol. 1 No. 1)	Beban Kerja berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Beban Kerja Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel Stres Kerja Lokasi Penelitian
5	M. Sabilal et al (2022) *Leadership, Organizational Commitment, and Workload in UD Employee Performance. Sinar Terang Concrete Surabaya* (Journal of Analysis and Invention Vol. 1 No. 3)	Beban Kerja berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Beban Kerja • Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel komitmen • Lokasi Penelitian

6	Nur Rokhim (2024) *The Influence Of Transformational Leadership And Workload On Employee Performance PT. Wijaya Karya Beton* (Jurnal ETD UMY Vol. 1 No. 2)	Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja berpengaruh terhaap kinerja karyawan	• Variabel Kepemimpinan • Transformasiol • Variabel Beban Kerja • Variabel Kinerja Karyawan	• Lokasi Penelitian
7	Ayu Putri Sugiasari dan I Gusti Made Suwandana (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa (E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 13 No 1)	Pada hasil riset menjelaskan variabel beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	• Variabel beban kerja Variabel kinerja karyawan	• Variabel Kepemimpinan transaksional • Variabel Budaya organisasi Lokasi penelitian
8	Verda Mutiah dan Rahayu Endang Suryani (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sindo Sukses	Pada hasil riset menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	• Variabel kepemimpinan transformasinal • Variabel beban kerja Variabel kinerja karyawan	Variabel komitmen organisasi *Lokasi penelitian*

	(Jurnal IKRAITH EKONOMIKA Vol 7 No 1)			
9	Muhammad Rivaldi (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. SCG Readymix Indonesia (Jurnal Manajemen Vol. 2 No. 1)	Pada hasil riset menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel kepemimpin an transformasi onal	• Variabel lingkungan kerja • Variabel Kepuasan kerja Lokasi penelitian
10	Asep Reza, Ni Nyoman Putu Matrini, Toni Herlambang (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Holcim Indonesia (Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional	• Variabel kepemimpin an transformasi onal Variabel kinerja karawan	• Variabel kompetensi kerja • Variabel motivasi kerja Lokasi penelitian

	Vol. 19 No. 4)			
11	Ahmad Djuraidy, Nur Laily (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating pada PT. Giri Jaya Garmindo (Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol 14 N0. 1)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel kepemimpinan transformasional Variabel kinerja karawan	• Variabel Kepuasan Kerja Lokasi penelitian
12	Syukron Sazly, Yolanda (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja karyawan PT. Pioneer Beton Indonesia (Perspektif Vol 17 No.2 September 2019)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel kepemimpinan transformasional Variabel kinerja karyawan	• Variabel Kepuasan Kerja Lokasi penelitian

13	J. Kr Rolos, Sofia, Wehelmina (2018) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Varia Usaha Beton (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 006 No 004)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa Beban Kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel Beban Kerja Variabel Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
14	Rocky, Sri Murni, Irvan Trang (2019) Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cemindo Gemilang (Jurnal EMBA Vol. 07 No. 04)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa Beban Kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabe Beban Kerja Variabel Kinerja Karyawan	• Variabel Stres Kerja • Variabel Kepuasan Kerja Lokasi Penelitian
15	Yogi Rahmat, AAI Mustika (2022) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkasa Beton Readymix (Jurnal MABISYA Vol. 3 No. 2)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel kepemimpinan Variabel kinerja	Lokasi penelitian

16	Rendika, Djambur (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Freeport Indonesia) (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 42 No. 1	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa gaya kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	Variabel kinerja karyawan	Variabel gaya kepemimpinan
17	Irawati (2018) Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT. Giken Precision Indonesia (Jurnal Inovasi Bisnis Vol. 5 No. 1)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel kinerja karyawan Variabel beban kerja	Lokasi penelitian
18	Endang (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja (Jurnal Universitas Airlangga Vol. 5 No. 4)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa kepemimpinan dan beban kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel kepemimpinan • Variabel beban kerja Variabel kinerja	Variabel motivasi

19	Yeni dan Aris Tanno (2021) Pengaruh Beban Kerja, *Teamwork* Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Qintani Beton (Jurnal BONANZA Vol 2 No. 1)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja dan kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel beban kerja • Variabel kepemimpinan Variabel kinerja pegawai	• Variabel *teamwork*
20	Erna dan Didin et al (2024) *Leadership, Workload and Burnout on PT Employee Performance. CHM Concrete Indonesia* (Journal Of Management Business No. 06 Vol. 02)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban Kerja dan kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kinerja Karyawan	• Variabel beban kerja • Variabel kepemimpinan Variabel kinerja karyawan	• Variabel burnout Lokasi penelitian
21	Neneng Ramadhani et al (2022) *The Influence Of Leadership, Workload And Work Environment On The Work Motivation Of Employees Of The Personnel Agency And Resource Development Human South Coast District* (Bina Bangsa International	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja dan kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja	• Variabel beban kerja Variabel kepemimpinan	• Variabel work environment Variabel Work motivation

	Journal of Business and Management Vol. 2 No. 1)			
22	Didin & Harry (2021) *The Effect of Workload, Leadership Style, And Communication On Employee Work Effectiveness* (International Journal of Business and Management Vol. 7 No. 6)	Hasil Penelitian	Variabel	Variabel work
23	Syukur Taqwa et al (2021) *The Influence of Transformational Leadership and Workload towards Work Motivation and Their Impact on Employee Performance at PT. Beton Tenggarong* *(*Budapest International Research and Critics Institute-Journal Volume 4, No 3*)*	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja dan kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan	• Variabel beban kerja • Variabel kepemimpinan Variabel kinerja karyawan	Variabel work motivation

24	Wenny & Silva (2024) *Determination of Workload, Work Stress, and Authotarian Leadership Style on Performance Performance*	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja	• Variabel beban kerja Variabel kinerja pegawai	• Variabel work stress Variabel authotarian leadership
25	Yuki et al (2021) *The Effect of Leadership and Workload on the Performance of Employees at PT X* (International Journal of Research and Review Vol.8; Issue: 2)	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa beban kerja dan kepemimpinan terdapat pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai	• Variabel beban kerja • Variabel kepemimpinan Variabel kinerja pegawai	Lokasi penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, (2024)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang didapat dengan observasi dan telaah pustaka yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peneliti yang dilakukan untuk meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Trnasformasional nilai-nilai yang harus dimiliki leader untuk menjadi seorang pemimpin yang transformational, para leadrer harus bisa mempengaruhi bawahanya (*idealised influence*), lalu dengan kemampuan intelektual yang dia miliki mendorong para karyawan agar dapat berinovasi (*intelectuall simulation*), serta pemimpin harus bisa memotivasi karyawan nya agar karyawan menjadi lebih produktif dalam melakukan pekerjaan supaya pekerjaan itu bisa dikerjakan dengan baik dan benar sehingga apa bila selalu diberi motivasi oleh pemimpin (*inspirational motivation*).

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fachrizaldi (2022) yang berjudul Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Romi Mulia Beton Binjai, Yogi Rahmat (2022) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkasa Beton Readymix dan Erna et al (2024) yang berjudul *Leadership, Workload and Burnout on PT Employee Performance*. CHM Concrete Indonesia. Berdasarkan ketiga jurnal tersebut memiliki hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformational memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. 2.2 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

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 berbedabeda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tujuan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan overstress. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang atau understress.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sofia Rahayu (2019) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Merak Jaya Beton Surabaya, Yuki et al (2021) yang berjudul *The Effect of Leadership and Workload on the Performance of Employees at PT X dan Sabilal et al (2022) yang berjudul Leadership, Organizational Commitment, and Workload in UD Employee Performance* Sinar Terang Concrete Surabaya. Berdasarkan ketiga jurnal tersebut memiliki hasil penelitian bahwa beban kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan unsur penting dalam berjalannya suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari individu yang berkontribusi membangun citra perusahaan tersebut dan membangun kinerja yang bersinergi untuk menyampaikan tujuan yang ditentukan.

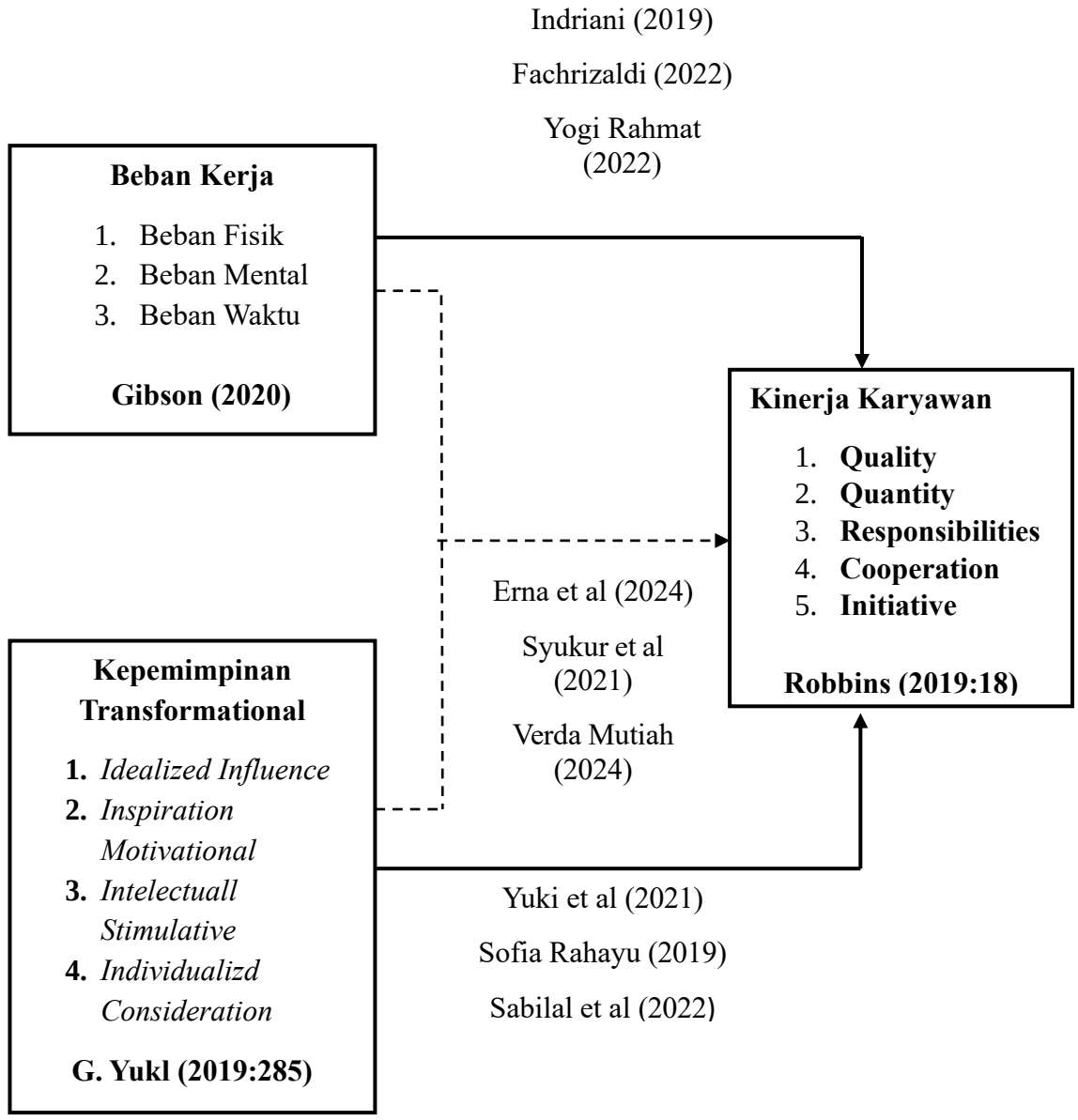
Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, tentu ada pengaruh beberapa faktor diantaranya Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja. Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional dan Beban Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Rokhim (2024), Syukur et al (2021) dan Verda Mutiah (2024) yang memberikan hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja sebagai variabel independent yang berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

2.3 Paradigma

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir menjelaskan bagaimana penulis memahami suatu masalah, serta masalah, serta kriteria penguji sebagai landasan unyuk menjawab masalah penelitian. Dalam sebuah studi pradigma berorientasi sebagai kerangka filosofis dan konseptual. Paradigma penelitian ini akan membawa pemahaman terhadap metedeologi penelitian. Berdasrkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat dilihat di gambarkan pada Gambar 2.1 pradigma peneliitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keteranagan:

——→ : Pengaruh Secara Parsial

- - - - - - - - → : Pengaruh Secara Simultan

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:8) dalam Lestari, T., & Azis, A (2024) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan berdasrkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesipenelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan
    a. Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja berpengaruh pada Kinerja Karyawan
2. Hipotesis Parsial
    a. Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan.
    b. Beban kerja Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan.