

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam Setyo (2019) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya karyawan dan masyarakat. Menurut Rahadi (2014) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Sedangkan menurut Poltak dalam Sinambela (2016) Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengawasan.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki jangkauan yang luas.

b. Kinerja Karyawan

a) Teori kinerja

Wexly dan yukl dalam Sinambela (2017), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reosanable*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell dalam Sinambela 2017). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kaerjanya rendah, sudah tentu kinerjanya akan rendah.

b) Definisi kinerja karyawan

Menurut Sinambela (2017) kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan di ketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pendapat

lain mengenai pengertian kinerja dikemukakan oleh Withmore dalam Sinambela (2017), menjelaskan bahwa kinerja merubakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu.

c) Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Wirawan (2009) kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor internal karyawan, faktor lingkungan internal organisasi dan faktor lingkungan eksternal organisasi. Pertama yaitu faktor internal karyawan terdiri dari bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan ketrampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologis. Kedua faktor lingkungan internal organisasi terdiri dari visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, dan teman sekerja. Ketiga yaitu faktor lingkungan eksternal organisasi terdiri dari kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, serta kompetitor.

d) Indikator kinerja karyawan

Terdapat 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bernadin dan Russel dalam Nurfajar, dkk (2018), yaitu:

1. *Quality*

Yaitu terkait dengan proses atau hasil dalam memenuhi maksud atau tujuan

2. *Quantity*

Yakni terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan

3. *Timeliness*

Yakni terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk

4. *Cost-effectiveness*

Yakni terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi seperti SDM, uang, material, dan teknologi dalam mendapatkan dan memperoleh hasil yang maksimal atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber sumber organisasi.

5. *Need for supervision*

Yakni terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan atau fungsifungsi pekerjaan tanpa asistensi pemimpin atau intervensi pengawasan pimpinan.

6. *Interpersonal impact*

Yakni kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

c. Kepemimpinan Transformasional

a) Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Menurut Avolio (1999) dan Bass (1985) dalam Chua and Ayoko (2019) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan atau pengikut untuk mengubah keyakinan, nilai, kemampuan mereka dan motif untuk meningkatkan kinerja mereka diluar kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi sambil membangun rasa motivasi diri pada karyawan mereka.

Burns (1978) dalam Harjono dkk (2015) juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan

mengembangkan moralitas dan motivasinya. Robbins dan Judge (2008) dalam Nugroho dkk (2015) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Pemimpin Transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pimpinan) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan.

b) Tipe Gaya Kepemimpinan

Terdapat 5 gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Tampi (2014) :

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpi yang otokratik adalah seorang pemimpin yang :

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d) Tidak mau menerima kritik, sara dan pendapat
- e) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f) Dalam tindaknya penggeraknya sering menggunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat :

- a) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- b) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c) Senang terhadap formalitas yang berlebih-lebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- a) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak biasa.
- b) Bersikap terlalu melindungi.
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- f) Sering bersikap mau tahu.

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena :

- a) Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahannya
- b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan
- c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanyabagai pemimpin.
- d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan Robins (2006) dalam Tampi (2014) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Karakteristik pemimpin kharismatik :

- a) Visi dan artikulasi.

Memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b) Risiko personal.

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c) Peka terhadap lingkungan.

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e) Perilaku tidak konvensional.

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin- bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Karakteristik gaya kepemimpinan transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
- d) Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
- e) Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mengubah kesaaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Karakteristik transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

f) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredible, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

c) **Indikator kepemimpinan transformasional**

Menurut Bass dan Avolio (1993) dalam Lizawati (2014) menjabarkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat di ikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. Motivasi inspirasi (*motivational inspiration*)

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*)

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi dengan cara menginspirasi seseorang atau kelompok agar dapat bekerja secara maksimal serta mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi.

d. Kompensasi Finansial

a) Teori kompensasi

Teori keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (1965) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi (Kanungo dalam Suhartini, 2005). Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan mempredisikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakan. Secara *implicit* hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

b) Definisi kompensasi finansial

Menurut Dessler (2009) dalam Marlioni dkk (2016) menjelaskan bahwa kompensasi finansial merupakan pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Mondy (2008) mengungkapkan bahwa

kompensasi merupakan total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi finansial juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan seorang karyawan dalam memenuhi kebutuhannya (Wibowo dan Setiawan, 2014).

c) Indikator kompensasi finansial

Menurut Heneman dan Schwab (1985) ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kompensasi finansial, yaitu :

- a. *Pay level*, berkaitan dengan upah atau gaji yang diterima saat ini.
- b. *Pay raise*, terkait dengan kenaikan upah dan gaji.
- c. *Pay structure and administration*, mengacu pada pembayaran kompensasi dan pemberian kompensasi pada bidang-bidang pekerjaan yang ada.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kompensasi finansial merupakan imbalan dan pembayaran yang di terima oleh karyawan sebagai pengganti jasa untuk memenuhi kebutuhannya.

e. Keterlibatan Kerja

a) Teori keterlibatan kerja

Menurut Victor Vroom, teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kerja yang baik, penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasi seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi, dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

b) Definisi keterlibatan kerja

Robbins dan Judge (2008) dalam Kimbal dkk, (2015) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai suatu ukuran sampel dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang di capai sebagai penghargaan diri. Menurut Kanungo (1982) dalam Suratman (2017), keterlibatan kerja merupakan tingkat sejauh mana karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya sebagai hasil dari proses identifikasi psikologis yang dilakukan karyawan terhadap tugas-tugas yang bersifat khusus atau

pekerjaannya secara umum yang mana proses tersebut bergantung pada sejauh mana kebutuhan-kebutuhan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dirasa penting. Sedangkan menurut Hiriyappa dalam Dusauw (2016) mendefinisikan keterlibatan kerja (Job Involvement) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya.

c) Dimensi keterlibatan kerja

Menurut Luthans 2006 dalam Putri (2017), tiga dimensi yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan kerja individu dalam pekerjaan, sebagai berikut :

a. Perasaan berarti

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti, merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.

b. Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

c. Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kongnitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

d) **Faktor keterlibatan kerja**

1) Faktor pribadi

Faktor pribadi yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja termasuk demografis dan faktor psikologis. Faktor demografis meliputi usia, pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, posisi, dan senioritas.

2) Faktor situasional

Faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial-budaya. Faktor pekerjaan meliputi karakteristik/ hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, umpan balik, tingkat kerja (status formal dalam organisasi), tingkat gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, pengawasan, dan iklim interpersonal.

e) **Indikator keterlibatan kerja**

Indikator yang menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi didasari dari penelitian Kanungo (1982), yaitu:

- a. Melibatkan pekerjaan dalam kehidupan pribadi
- b. Terlibat dalam pekerjaan

- c. Pekerjaan hanya sebagian kecil
- d. Minat bekerja
- e. Memiliki ikatan yang kuat terhadap pekerjaan
- f. Tujuan hidup berorientasi kepada pekerjaan
- g. Pentingnya pekerjaan
- h. Sebagian waktu terpusat pada pekerjaan
- i. Kebutuhan hidup
- j. Keterikatan kerja

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa keterlibatan kerja merupakan seorang individu yang partisipasinya dapat dikategorikan sebagai partisipasi yang aktif dan menaruh hargadirinya saat bekerja sehingga meningkatkan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa peneitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini yang berhubungan dengan variabel penelitian antara lain Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, Keterlibatan Kerja.

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel	Index	Hasil
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan				
1	Gulo (2014)	Variabel independen : X1 : kepemimpinan transformasional X2 : budaya organisasi X3 : keterlibatan kerja Variabel dependen: Y1 : kinerja karyawan	-	Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional X2 : motivasi X3 : budaya organisasi Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S4	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Ari Cahyo Suminar, M. Djudi Mukzam dan Ika Ruhana (2015)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional X2 : lingkungan kerja Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Arthawan dan Mujiati (2017)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional X2 : kepuasan kerja Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Gerald Joseph Harjono, Bode Lumanauw dan Victor P.K. Lengkong (2015)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional X2 : <i>self efficacy</i> Variabel dependen: Y : kinerja	-	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

6	Riski Aryo Nugroho, Ari Pradhanawati dan Rodhiyah (2015)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional X2 : budaya perusahaan X3 : kompensasi Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Chandrasekara (2019)	Variabel independen: X1 : <i>transformational leadership</i> Variabel dependen: Y : <i>Job performance</i>	University of Colombo, Sri Lanka	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif dan Suharjono (2014)	Variabel independen: X1 : kepemimpinan transformasional Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S2	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan				
9	Danny Hendra Irawan, Djahmur Hamid, Muhammad Faisal Riza (2014)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : kompensasi non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S3	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Gusti Agung Wulan Permata, Sari Luh Gede Leli Kusuma, dan Ni Putu Eka Mahadewi (2016)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : kompensasi non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S4	Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Januar Pujiyasyi, Hairudinor, dan Taharuddin (2017)	Variabel independen: X1 : motivasi kerja X2 : pelatihan X3 : kompensasi finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S5	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

12	Nor Lenni (2014)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13	Mita D. Marliani, Tommy Parengkuan dan Victor P.K. Lengkong (2016)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : kompensasi non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Gabriella Wibowo dan Roy Setiawan (2014)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Andi Fras Setyo (2019)	Variabel independen: X1 : kompensasi finansial X2 : non finansial Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan				
16	Amelia C. Dusauw, Victor P.K. Lengkong dan Greis M. Sendow (2016)	Variabel independen: X1 : pelatihan X2 : keterlibatan kerja X3: kompetensi Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
17	Frenelly F. M. Kimbal, Greis M. Sendow dan Decky J. Adare (2015)	Variabel independen: X1 : beban kerja X2 : <i>organizational citizenship behavior</i> X3 : keterlibatan kerja	-	Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

		Variabel dependen: Y : kinerja karyawan		
18	Oki Alfajri (2019)	Variabel independen: X1 : keterlibatan kerja X2 : stres kerja Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	S4	Keterlibatan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
19	Engla Dika Putri (2017)	Variabel independen: X1 : komitmen organisasi X2 : keterlibatan kerja Variabel dependen: Y1 : kinerja karyawan	-	Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Kevin Frangky Iskandar, Willem J. F. A. Tumbuan, dan Greis . M. Sedow, (2019)	Variabel independen: X1 : keterlibatan kerja X2 : kualitas kehidupan kerja X3 : insentif Variabel dependen: Y : kinerja karyawan	-	Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Kusuma dan Rahardja 2018). Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang diinginkan lebih baik dari apa yang sebelumnya dikerjakan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, dkk (2014) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Adinata, (2015), Chandrasekara (2019), Supartini, (2017), Suminar, dkk (2015), Harjono, dkk (2015), Nugroho, dkk (2015), Arthawan dan Mujiati (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi finansial diberikan sesuai dengan kesepakatan yang terjadi antara perusahaan dengan karyawan. Kompensasi yang diberikan secara baik oleh perusahaan kepada karyawan dalam bekerja sehingga kinerja mereka pun akan baik. Karena kompensasi dipandang merupakan

suatu sistem imbalan yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, kompensasi finansial merupakan bayaran nyata yang diterima oleh karyawan selama mereka bekerja pada suatu perusahaan (Sari dkk, 2016).

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang di lakukan oleh Setyo (2019) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Musyafi, dkk (2016), Irawan, dkk (2014), Pujiyismi, dkk (2017), Wibowo dan Setiawan (2014), Marliani, dkk (2016), Lenni (2014), Permata, dkk (2016) menyatakan bahwa variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

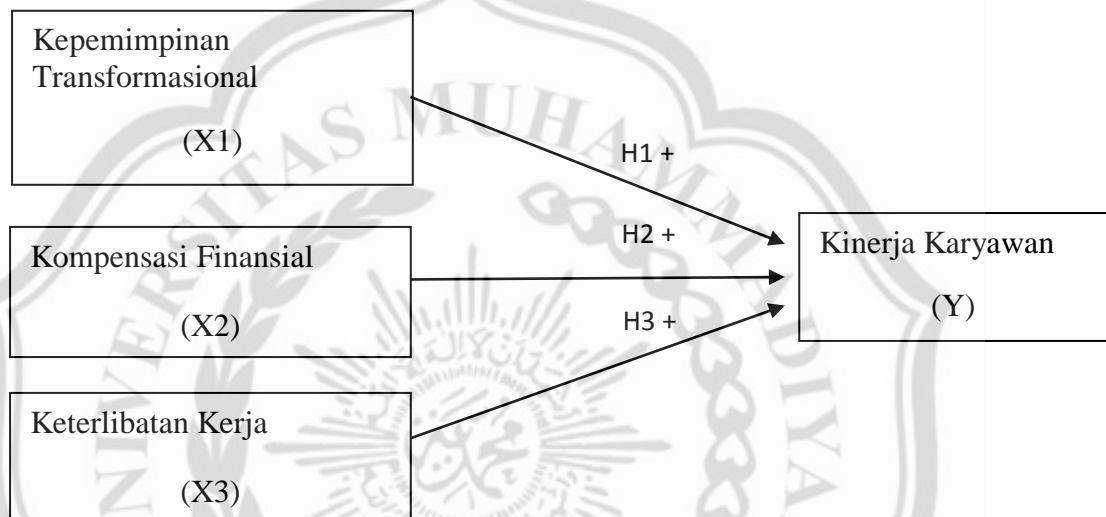
3. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya. Lodahl dan Kejner dalam Putri (2017) keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi secara psikologis individu terhadap pekerjaannya. Makin besar individu tersebut mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Ini berarti bahwa dengan bekerja karyawan dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupan.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang di lakukan oleh Iskandar, dkk (2019) bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Putri (2017), Dusaw, dkk (2016),

Kimbal, dkk (2015), Gulo, (2014), Alfajri (2019) Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

D. Hipotesis

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan