

## **BAB 11**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2004) dalam Novitasari & Widiastuti (2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan atau hasil dari keberhasilan seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu saat melaksanakan tugas yang dilakukan lalu dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan atau yang akan dikerjakan sudah disepakati bersama. Kinerja tidak berdiri sendiri melainkan ada hubungannya dengan kepuasan kerja, kompensasi, keterampilan, kemampuan, lingkungan bahkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012) dalam Nurrahmi, dkk (2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan

perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan setiap kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan suatu perusahaan, dengan cara mengikuti peraturan yang ada didalamnya dan bertanggung jawab untuk bekerja sesuai dengan apa yang diberikan, sehingga bisa meraih tujuan utama suatu perusahaan.

#### **b. Teori Kinerja Karyawan**

Menurut Moehariono (2012) dalam Mokoedjoko (2021) Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Wexley dan Yukl (1992) 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 (*reasonable*). Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pertanyaan-pertanyaan tentang berbagai kondisi yang diharapkan, ketika pekerjaan akan dilakukan kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik.

### **c. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2009) dalam Setiawan dan Pratama (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor individu, yaitu kemampuan seorang karyawan yang mempunyai keterampilan dan keahlian tersendiri, mempunyai latar belakang yang jelas dan berpengalaman, serta demografis yang jelas seperti umur dan asalnya.
2. Faktor organisasi, merupakan sumber daya dalam kepemimpinan, kompensasi atau imbalan, struktur dalam organisasi, serta deskripsi yang ada di dalam pekerjaan.
3. Faktor psikologis, adalah suatu sikap yang ada dalam diri seorang karyawan, memiliki persepsi attitude yang baik atau tingkah laku dalam melakukan interaksi dengan orang lain.

### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bernardin dan Russell (2010) dalam Suherman (2018) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1. Kualitas output**

Kualitas output merupakan sejauh mana hasil dari pelaksanaan aktivitas mendekati tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau mengerjakan pekerjaannya melalui cara yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

## 2. Kuantitas output

Kuantitas output merupakan keseluruhan jumlah hasil yang diselesaikan oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan bisa dilihat dari jumlah yang telah dikerjakan atau diselesaikan.

## 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu bisa dilihat dari seorang karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, dan dapat memanfaatkan waktu dengan baik sehingga tidak mengganggu pekerjaan lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

## 4. Keefektifan biaya

Keefektifan biaya bisa dilihat dari sejauh mana pemakaian sumber organisasi yang meliputi sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material yang dimaksimalkan untuk memperoleh sasaran sesuai dengan yang telah ditetapkan.

## 5. Kebutuhan untuk pengawasan

Kebutuhan untuk pengawasan adalah sejauh mana karyawan mampu mengerjakan suatu pekerjaan tanpa diawasi dengan ketat yang ditujukan untuk mencegah segala tindakan atau perilaku yang tidak diharapkan.

## 6. Dampak hubungan pribadi

Dampak hubungan pribadi adalah sejauh mana karyawan bisa bekerja sama dengan rekan kerjanya atau tim, dimana karyawan

tersebut bisa menunjukkan perasaan harga diri dan menjaga nama baik.

## **2. Variabel Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2016) dalam Rudolf (2022) Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang paling baik karena dapat memotivasi dan memberikan perhatian kepada para karyawan sehingga karyawan lebih loyal terhadap para pemimpin dan organisasi. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan transformasional bisa membuat para karyawan bekerja lebih loyal terhadap pekerjaan yang telah diberikan. Pada akhirnya diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai sikap seperti itu untuk mengarahkan organisasi kearah yang lebih baik. Luthans mengatakan pemimpin sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Dengan begitu kepemimpinan transformasional mengandung makna serta sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi lebih baik.

Menurut Robbins (2006) dalam Humaidi, dkk (2019) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya serta pengembangan dari diri masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan dorongan serta semangat untuk mencapai

tujuan bersama. Jadi pada diri seorang pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif kontributif dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional membuat bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Berdasarkan dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah cara seseorang melakukan sesuatu untuk keberhasilan organisasi dengan caranya sendiri, seperti memotivasi, menginspirasi, mendorong bawahannya agar dapat melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi.

#### **b. Faktor Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Wulandari & Rahmawati (2019) terdapat faktor kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja serta dapat mendukung pencapaian organisasi

##### **1) Mempengaruhi kepuasan kerja karyawan**

Mempengaruhi kepuasan kerja karyawan merupakan perilaku yang berhasil dilakukan oleh seorang pemimpin yang menghasilkan standar yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran, menunjukkan keyakinan, bangga dan percaya, serta menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi.

2) Atasan yang memberikan motivasi

Memotivasi adalah sikap yang senantiasa mampu membangkitkan semangat karyawan atau anggota tim, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, serta mampu membangkitkan antusiasme dan optimisme. Sehingga dapat membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

3) Memberikan penilaian dan penghargaan para karyawan

Memberikan penilaian dan penghargaan para karyawan yaitu perilaku yang selalu memberikan dukungan, kepedulian serta perhatian khusus kepada karyawan dengan cara mengekspresikannya lewat penghargaan yang diberikan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan baik.

4) Memberikan visi yang jelas

Memberikan visi yang jelas ialah proses dimana seorang pemimpin dapat memberikan peningkatan pemahaman, cara pandang baru dalam melihat permasalahan yang ada, dan menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

**c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Bass (2016) dalam Sulistyawati (2021) adalah sebagai berikut :

1. Kharisma (*Charisma*)

Kharisma biasanya dianggap sebagai perpaduan dari pesona atau kombinasi dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap keahlian luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga bisa mempromosikannya dengan bersemangat. Dengan kata lain pemimpin ini dapat mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Inspirasi Motivasi (*Motivation Inspirational*)

Motivasi ini menggambarkan keadaan pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang ideals. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau menggunakan simbol-simbol yang ditunjukkan untuk memacu semangat bawahan. Pada dasarnya memotivasi bawahan adalah arti penting visi dan misi suatu organisasi sehingga akan berpengaruh pada bawahan yang ikut terdorong memiliki visi yang sama dan tujuan yang sama. Karena dengan adanya visi ini memicu bawahan untuk bekerja sama sampai mencapai tujuan dalam jangka panjang dengan optimis, sehingga pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu tapi juga semangat dalam tim.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi ini menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan atau bawahan memecahkan masalah lama dengan cara

yang baru. Pemimpin berupaya agar bisa mendorong perhatian dan kesadaran bawahan bisa mengembangkan kemampuan bawahan agar dapat menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

#### 4. Perhatian kepada Individu (*Individualized consideration*)

Perhatian ini merupakan suatu pemahaman serta perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang bisa dimiliki oleh setiap karyawannya. Dengan kata lain perhatian individual menggambarkan bahwa pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Dengan begitu pemimpin mengajak karyawan untuk jeli dalam melihat kemampuan orang lain, dan fokus untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

### **3. Variabel Komitmen Organisasi**

#### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat tumbuh dengan baik dan berkembang disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang terdapat didalam suatu organisasi dan juga tekad dari dalam diri untuk perusahaan. Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Humaidi, dkk (2019) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan dapat mengalami rasa kesatuan pada organisasi mereka. Karyawan yang mempunyai rasa lebih untuk berkomitmen pada

suatu organisasi mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan bisa mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Menurut Mohammad (2013) dalam Suharto, dkk (2019) komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan dimana individu mengadopsi nilai-nilai organisasi, tujuan serta mengidentifikasi dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Dengan memiliki keyakinan yang kuat pada nilai dan tujuan organisasi, membuat mereka memiliki kemauan untuk melakukan banyak upaya atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah orientasi suatu hubungan yang aktif antar individu dan organisasinya dimana hubungan tersebut bisa mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri yang bersedia memberikan sesuatu terhadap organisasi, sesuatu yang diberikan itu sendiri menggambarkan dari dukungannya bagi tercapainya suatu organisasi.

#### **b. Teori Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Mayer dalam Pritanadhira (2019) mengemukakan teori komitmen organisasi yang dicetuskan pada tahun 1990 bahwa komitmen sebagai keinginan untuk bisa mempertahankan keanggotaan suatu organisasi itu sebagai bentuk kewajiban. Selain itu, komitmen juga berkaitan dengan proses internalisasi dari hasil sosialisasi

yang berkaitan dengan budaya organisasi. Berdasarkan teori dari Allen dan Mayer meninjau dimensi komitmen organisasi yaitu : adanya keinginan karyawan yang ingin mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena adanya keterikatan emosional dalam suatu organisasi, adanya keinginan karyawan untuk bertahan sebagai anggota pada organisasi karena adanya keharusan untuk patuh, serta adanya keinginan karyawan untuk bisa mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan keuntungan jika bertahan dan kerugian jika berpindah.

### **c. Faktor Komitmen Organisasi**

Menurut Tania (2013) dalam Rahmad, dkk (2020) terdapat faktor yang mempengaruhinya adalah sebagai berikut :

#### **1) Faktor personal**

Pada faktor personal dalam diri karyawan diantaranya ialah memiliki harapan yang diinginkan dari pekerjaan, karyawan yang mau melaksanakan pekerjaan karena dia ingin mencapai sesuatu, misalnya mendapatkan kompensasi atau gaji yang didapat untuk memenuhi kebutuhan.

#### **2) Faktor organisasi**

Faktor organisasi merupakan faktor yang terkait dengan perusahaan itu sendiri. Keterikatan tersebut bisa ditinjau dari lingkungan pekerjaan, supervisi dan konsistensi, dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat

untuk memelihara keanggotaanya dalam organisasi tersebut.

3) Faktor non organisasi

Faktor non organisasi adalah faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain, jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

**d. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen (1997) dalam Darmawan (2019) mengemukakan tiga indikator komitmen organisasi sebagai berikut :

1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen ini merupakan terdapat keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada organisasinya. Dalam hal ini seseorang akan lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi bisa konsisten dengan harapan-harapan yang bisa memuaskan kebutuhan dasarnya ataupun sebaliknya.

2) Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah karyawan yang berkomitmen didasarkan pada pertimbangan apa yang memang harus dikorbankan bila meninggalkan suatu organisasi atau kerugian yang akan diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaan dalam organisasi. Tindakan yang dilakukan saat meninggalkan organisasi menjadi suatu yang beresiko tinggi karena karyawan merasa takut karena akan kehilangan gaji dan keuntungan;keuntungan lain, atau tidak menemukan pekerjaan lain.

### 3) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif bisa diartikan dengan komitmen para karyawan terhadap organisasinya karena kewajiban mereka untuk bertahan dalam suatu organisasi dengan alasan-alasan yang menjadikan moral atau etis, dengan kata lain menjadikan keyakinan yang dimiliki karyawan bertanggung jawab terhadap organisasi.

## 4. Variabel Lingkungan Kerja

### a. Definisi Lingkungan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Adha dkk (2019) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang ada di dalam lingkungan sekitar, dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menciptakan kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayati (2011) dalam Octarina & Ardana (2022) lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu yang pertama lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat

kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik juga dapat dibagi menjadi dua yaitu, lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya). Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya penerangan, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanisme. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan dari definisi pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang berbeda di lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya saat bekerja.

#### **b. Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Adha dkk (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

##### **1) Penerangan ditempat kerja**

Penerangan ditempat kerja merupakan cahaya yang ada di dalam tempat kerja dimana cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran saat bekerja.

2) Suhu udara

Suhu udara merupakan keadaan panas atau dinginnya suatu tempat pada waktu tertentu yang dapat mempengaruhi parameter lain seperti kelembaban udara, suhu udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya suhu udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga menimbulkan rasa kelelahan.

3) Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan unsur penunjang yang mendukung terciptanya suatu kerja yang aman baik berupa material maupun non material, dimana keamanan tidak hanya rasa aman dalam menghadapi masa depan, namun juga rasa aman dalam lingkungan kerja terutama keamanan milik pribadi.

4) Hubungan dengan karyawan lain

Hubungan dengan karyawan lain merupakan dimana karyawan memiliki hubungan yang baik sesama karyawan lain yang bisa menumbuhkan rasa semangat dan juga kenyamanan bagi diri seseorang dalam bekerja.

**c. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011) dalam Octarina & Ardana (2022) mengemukakan indikator lingkungan kerja sebagai berikut :

1) Penerangan

Penerangan merupakan cahaya yang ada di dalam tempat kerja dimana cahaya sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna

mendapatkan keselamatan dan kelancaran saat bekerja.

2) Suhu Udara

Suhu udara merupakan keadaan panas atau dinginnya suatu tempat pada waktu tertentu yang dapat mempengaruhi parameter lain seperti kelembaban udara, suhu udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik karyawan. Sebaliknya suhu udara yang kurang akan menimbulkan rasa pengap sehingga menimbulkan rasa kelelahan.

3) Suara Bising

Suara bising merupakan bunyi yang tidak diinginkan dari usaha atau kegiatan dalam tingkat dan waktu tertentu yang dapat menimbulkan gangguan, kebisingan di lingkungan kerja akan mengganggu konsentrasi, jika konsentrasi terganggu maka dalam melaksanakan tugasnya pun akan mengalami gangguan.

4) Penggunaan warna

Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya. Kegembiraan dan ketenangan para pegawai akan terpelihara.

5) Ruang gerak yang diperlukan

Ruang gerak yang diperlukan merupakan ruang kerja dengan penataan ruang yang baik, yang bisa mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan kerja bagi semua karyawan yang bekerja

di dalamnya.

6) Keamanan kerja

Keamanan kerja merupakan terjaminnya keselamatan kerja dalam melaksanakan tugas. Pada dasarnya setiap anggota organisasi menghendaki jaminan keselamatan kerja, rasa aman dalam lingkungan kerja terutama keamanan terhadap milik pribadi.

7) Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan merupakan hubungan yang baik sesama rekan kerja, apabila terdapat hubungan yang baik antar karyawan maka bisa menumbuhkan semangat dan juga kenyamanan bagi diri seseorang dalam bekerja.

## B. Penelitian Terdahulu

Terkait dengan penelitian ini, beberapa penelitian sudah melakukan penelitian tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja. Sebelumnya telah dilakukan penelitian yang akan menjadi referensi dan perbandingan diantaranya seperti yang tampak pada tabel berikut :

**Table 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nurrahmi, Hairudinor, Utomo (2020) Jurnal Bisnis dan	<b>Variabel Bebas</b> Motivasi kerja Budaya organisasi <b>Kepemimpinan Transformasional</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<p>Pembangunan</p> <p>ISSN : 2541-1403</p> <p>Volume 9, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Terikat</b></p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p>2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p>
2	<p>Purwati dan Wijaya (2019)</p> <p>Jurnal Sains, Teknologi dan Industri</p> <p>ISSN : 2407-0939</p> <p>Volume 16, Nomor 2</p>	<p><b>Variabel Bebas</b></p> <p><b>Kepemimpinan Transformasional</b></p> <p>Integritas</p> <p>Kompensasi</p> <p>Komitmen Organisasi</p> <p><b>Variabel Terikat</b></p> <p>Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
3	<p>Kusuma dan Rahardja (2018)</p> <p>Journal Of Management</p> <p>ISSN : 2337-3792</p> <p>Volume 7, Nomor 2</p>	<p><b>Variabel Bebas</b></p> <p><b>Kepemimpinan transformasional</b></p> <p>Budaya organisasi</p> <p>Motivasi kerja</p> <p><b>Variabel Terikat</b></p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p><b>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	<p>Novita sari dan Widiastuti</p>	<p><b>Variabel Bebas</b></p> <p><b>Kepemimpinan</b></p>	<p><b>1. Kepemimpinan transformasional tidak</b></p>

	(2018)  Jurnal Riset Manajemen  Volume 5, Nomor 1	<b>transformatasional</b> Komitmen organisasi Kepuasan kerja  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja Karyawan	<b>berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Tailan, Widyani, Utami (2021)  Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar  ISSN : 2721-6810 Volume 2, Nomor 2	<b>Variabel Bebas</b> <b>Kepemimpinan transformatasional</b> Kerjasama tim Komunikasi  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	<b>1. Kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Anindita, Effendy, Ritonga (2022)  Journal of Education, Humaniora and Social Sciences  ISSN : 2622-3740 Volume 4, Nomor 3	<b>Variabel Bebas</b> <b>Kepemimpinan transformatasional</b> Kepuasan kerja  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	<b>1. Kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7	Arman, Wardi, Evanita (2018)  Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting  Volume 64	<b>Variabel Bebas</b> Transformational leadership Motivation  <b>Variabel Terikat</b> Employee performance	<b>1. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan dan positif pada kinerja karyawan.</b>  2. Motivasi memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8	Randy, Agung, Kuraesin (2019)  Jurnal Ilmu Manajemen  ISSN : 2654-8623 Volume 2, Nomor 2	<b>Variabel Bebas</b> Kepemimpinan transformasional Motivasi kerja  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	<b>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
9	Irsyan, Absah, Lubis (2021)  Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis  ISSN 2655-237X Volume 4, Nomor 1	<b>Variabel Bebas</b> Komitmen organisasi Pengawasan Insentif  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	<b>1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>  2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  3. Intensif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Syardiansah, Mora, Safriani (2020)  Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial  ISSN : 2550-1305 Volume 12, Nomor 2	<b>Variabel Bebas</b> Kepuasan kerja Budaya organisasi <b>Komitmen organisasi</b>  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.  2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

			<b>3. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
11	<p>Kawiana, Dewi, Martini, Suardana (2018)</p> <p>International Research Journal of Management, IT &amp; Social Sciences</p> <p>ISSN : 2395-7492 Volume 5, Nomer 3</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> Organizational culture Employee satisfaction Influence of personality</p> <p><b>Organizational commitment</b></p> <p><b>Variabel Terikat</b> Employees performance</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>4. Komitmen organisasi memiliki positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p>
12	<p>Burhanuddin, Zainul, Harlie (2019)</p> <p>Jurnal Maksipreneur</p> <p>Volume 8, Nomor 2</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> Disiplin kerja Lingkungan kerja</p> <p><b>Komitmen organisasi</b></p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p>1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p>
13	<p>Suhardi, Is Milasari, Jasman (2021)</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> Loyalitas</p> <p><b>Komitmen</b></p>	<p>1. Loyalitas berpengaruh signifikan terhadap</p>

	Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah  ISSN : 2599-3410 Volume 4, Nomor 2	<b>organisasi</b>  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	kinerja karyawan.  <b>2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
14	Aisyah, Rahmalia (2020)  Jurnal Akuntansi dan Investasi  Volume 3, Nomor 2	<b>Variabel Bebas</b> Akuntansi pertanggungjawaban <b>Komitmen organisasi</b>  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	1. Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja karyawan  <b>2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
15	Firmansyah, Raspati, Hidayat (2020)  Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima  ISSN : 2685-984X Volume 1, Nomor 2	<b>Variabel Bebas</b> Kecerdasan emosional <b>Komitmen organisasi</b>  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  <b>2. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>
16	Hermawati, dan Lestariningsih (2020)  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen  ISSN : 2461-0593 Volume 9, Nomor 8	<b>Variabel Bebas</b> Lingkungan kerja Self efficacy <b>Komitmen organisasi</b>  <b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan	1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  2. Self efficacy berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  <b>3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>

17	<p>Saleh, Mashita, Anggresta (2019)</p> <p>Journal of Applied Business and Economic</p> <p>ISSN : 2528-6153 Volume 6, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Komitmen organisasi</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
18	<p>Adha, Qomariah, Hafidzi (2019)</p> <p>Jurnal Penelitian Ipteks</p> <p>ISSN : 2528-0570 Volume 4, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> Motivasi kerja <b>Lingkungan kerja</b> Budaya kerja</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p>1. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>3. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
19	<p>Octarina, Ardana (2022)</p> <p>Jurnal Manajemen</p> <p>ISSN : 2302-8912 Volume 11, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> Stres kerja <b>Lingkungan kerja</b></p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p>1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p><b>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p>
20	<p>Darmadi (2020)</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Forkama</p> <p>ISSN : 2598-9545 Volume 3, Nomor 3</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Disiplin kerja</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

21	<p>Effendy, Fitria (2019)</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen Forkama</p> <p>ISSN : 2598-9545 Volume 2, Nomor 2</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Stres kerja</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
22	<p>Laksono, Vilasitha (2021)</p> <p>Behavioral Accounting Journal</p> <p>ISSN : 2615-7004 Volume 4, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Komunikasi Motivasi</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</b></p> <p>2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
23	<p>Minggu, Lengkong, Rumokoy (2019)</p> <p>Jurnal EMBA</p> <p>ISSN : 2303-1174 Volume 7, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Disiplin kerja Komitmen organisasi</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
24	<p>Tangkawarouw, Lengkong, Lumintang (2019)</p> <p>Jurnal EMBA</p> <p>ISSN : 2303-1174 Volume 7, Nomor 1</p>	<p><b>Variabel Bebas</b> <b>Lingkungan kerja</b> Kemampuan kerja</p> <p><b>Variabel Terikat</b> Kinerja karyawan</p>	<p><b>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p> <p>2. Kemampuan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

### **C. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan paparan teoritis yang telah dijelaskan diatas, yaitu terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel yang mempengaruhi atau variabel independen yaitu variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja. Sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

#### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Bernardin dan Russell (2010) dalam Suherman (2018) berpendapat kinerja ialah keseluruhan hasil kerja yang diselesaikan selama periode waktu tertentu. Perusahaan pastinya menginginkan kinerja terbaik dari karyawannya hal tersebut bisa dicapai diantaranya dengan memperhatikan aspek penting seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja. Karena kepemimpinan transformasional dapat mempertahankan karyawan, dan komitmen organisasi dapat membuat karyawan bertanggung jawab dan berusaha keras terhadap perusahaannya, serta lingkungan kerja mampu mendorong keterlibatan dalam bekerja sehingga ketiga hal tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Saleh dkk (2019) dengan variabel lingkungan kerja dan komitmen organisasi, mengatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti lain seperti Octarina dan

Ardana (2022), Darmadi (2020), Minggu dkk (2019), Tangkawangrouw (2019) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian variabel komitmen organisasi menurut Irsan (2021), Kawiana (2018), Burhanuddin (2019), Firmansyah (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel tambahan yaitu kepemimpinan transformasional menurut Tailan (2021), Nurrahmi (2020), Kusuma (2018), Anindita (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Menurut O'leary (2001) dalam Mabawi (2016) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan seorang manajer apabila ia ingin sesuatu kelompok melebarkan batasnya dan memiliki kinerja yang melampaui status atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Sedangkan menurut Nurrahmi, dkk (2020) kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik kepemimpinan karena selalu melibatkan bawahan secara bersama-sama dalam mewujudkan perubahan. Sehingga gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan ke arah yang lebih baik, dimana semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional semakin baik pula kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Tahlilan (2021) diperoleh hasil hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Kusuma (2018) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Anindita (2022) yang juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Menurut Jannah (2022) komitmen organisasi memegang peranan penting dalam kinerja karyawan, karena dengan adanya komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan, tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan anggotanya dalam organisasi. Sehingga dengan komitmen organisasi yang semakin tinggi akan selalu bertanggung jawab dan berusaha keras memperjuangkan kemajuan perusahaan, semakin loyal, bahkan tidak segan-segan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar dari yang apa diharapkan oleh perusahaan. Menurut Meutia (2019) kebutuhan karyawan yang diharapkan akan terpenuhi melalui komitmen organisasi, dimana apabila seorang karyawan yang sudah dipenuhi akan kebutuhannya maka karyawan tersebut juga akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan, dengan adanya komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi, akan

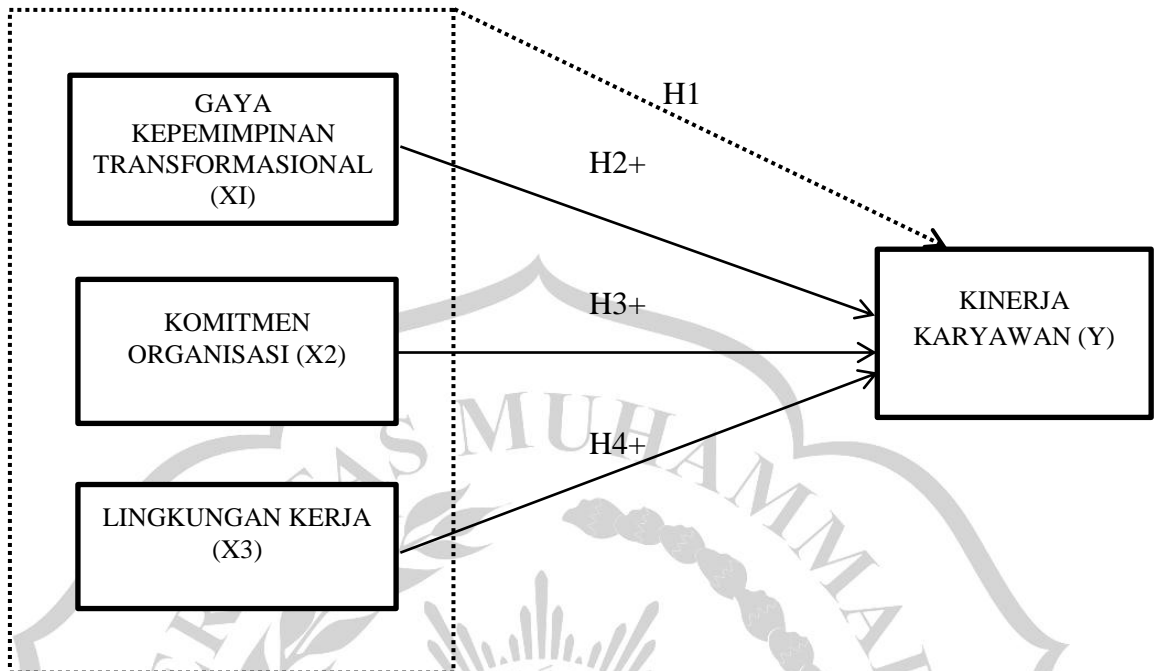
membuat karyawan bekerja secara optimal, dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan juga meningkat secara positif pada perusahaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irsyan (2021) diperoleh hasil hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu peneliti lain yang sudah dilakukan oleh Syardiansyah (2020) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Laksono & wilasitha (2021) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang ada di dalam lingkungan sekitar, dimana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menciptakan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmadi (2020) diperoleh hasil hipotesis membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu peneliti lain yang dilakukan oleh Adha dkk (2019) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.3**

**Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

- .....→ : Berpengaruh secara simultan
- : Berpengaruh secara parsial

**D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan awal dalam penelitian atau kesimpulan sementara, hubungan yang berpengaruh terhadap variabel independen dengan variabel dependen sebelum dilakukannya penelitian, dipastikan harus ada bukti melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut dapat diperkuat melalui teori atau jurnal yang mendasari hasil dari penelitian terdahulu. Dengan kata lain penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga

harus diuji secara empiris. Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam peneliti ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (H1)

Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis 2 (H2)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hipotesis 3 (H3)

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hipotesis 4 (H4)

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.