

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. *Grand Theory*

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori atribusi yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu.

Teori ini menjelaskan situasi di sekitar yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial disebut dengan *dispositional attributions* dan *situasional attributions*. *Dispositional attributions* merupakan penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan *situasional attributions* merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku, misalnya kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat.

Robbins juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut

lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersama-sama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat mempengaruhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan bagaimana cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap dan kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya dari pada atribut eksternalnya (Robbins dan Judge, 2017).

## **2. Kinerja Karyawan**

### **a) Definisi Kinerja karyawan**

Menurut Priansa (2019) kinerja adalah sejauh mana seseorang dalam mengemban tugasnya dalam rangka melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran pegawai sebagai individu dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah sebuah konsep yang multi dimensi mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Edison et al (2022) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017), sedangkan menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli mengenai kinerja maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

#### **b) Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Armstrong dalam Edison et al (2022) “penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajemen yang diharapkan bertindak sebagai pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan”.

Penilaian kinerja ini penting bagi perusahaan/organisasi. Pada saat bersamaan, pegawai/karyawan juga membutuhkan *feedback* untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Perusahaan perlu menganalisis sistem penilaian yang ada, apakah masih relevan atau masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu diubah. Sistem penilaian kinerja bertujuan memberikan gambaran dan memacu

yang dinilai untuk tujuan dan kemampuan perusahaan (Edison et al, 2022).

Menilai kinerja pegawai/ karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikannya. Penilaian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan kinerja yang terjadi, dan karena begitu pentingnya penilaian ini, maka perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan yaitu:

- 1) Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.
- 3) Manajemen memberi sinyal kepada pegawai/karyawan bahwa setiap proses dan/atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

Sistem penilaian kinerja ini dapat memacu motivasi pegawai/karyawan untuk berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen mengambil keputusan, misalnya pemberian penghargaan, kenaikan kompensasi, promosi, dan juga sebagai sarana kaji banding. Karena itu, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat penting. Sebab, penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara

pengukurannya disepakati bersama dan transparan. Beberapa perusahaan/organisasi mengukur kinerja ini melalui *balanced scorecard* (Edison et al, 2022).

### c) Manfaat kinerja karyawan

Menurut Rivai (2015) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi:

#### 1) Perbaikan prestasi

Bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.

#### 2) Perbaikan kinerja pegawai.

Bentuk memberikan umpan balik kepada karyawan, memfasilitasi diskusi kepada karyawan mengenai masalah yang terkait kinerja.

#### 3) Latihan dan pengembangan pegawai

Bertujuan untuk membantu karyawan untuk berkinerja lebih baik dan membuka jalan menuju pertumbuhan di masa depan.

#### 4) Umpan balik sumber daya manusia

Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

### d) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi

(*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964) yang merumuskan bahwa:

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

#### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psiko fisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

### **e) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Edison et al (2022) indikator kinerja karyawan yaitu:

#### 1) Target

Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

#### 2) Kualitas

Merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

#### 3) Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan /atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

#### 4) Tata Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **a) Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dalam Edison et al (2022) Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya atau bawahannya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk

melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka Yukl dalam Edison et al (2022).

Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori kepemimpinan transformasional mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi (Rohmat, 2020).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

#### **b) Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Teori ini menggunakan teori perilaku (Busro, 2018). Teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepepipinanya. Pemimpin yang berperilaku otoriter, mungkin tepat apabila diterapkan pada saat revolusi atau pada saat kondisi genting. Perilaku pemimpin yang

membimbing kebabakan, mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang mayoritas anggotanya berpendidikan rendah. Perilaku pemimpin yang demokratis mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang anggotanya berpendidikan tinggi, dan sebagainya

### c) Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Jufrizen dan Lubis (2020) Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

#### 1) Pengaruh ideal

Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

#### 2) Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

#### 3) Rangsangan intelektual

Hal ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

#### 4) Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama

kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

#### **d) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Edison et al (2022) adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1) Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.

2) Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3) Merangsang anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4) Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

## **4. Lingkungan Kerja**

### **a) Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap karyawan dalam melaksanakan operasi perusahaan. Kondisi kerja yang baik, akan menunjang para karyawan menjadi senang dengan tempat kerjanya. Dengan adanya perasaan senang terhadap tempat kerjanya maka akan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik sehingga tujuan-tujuan organisasi akan tercapai (Marzolina dan Pramadewi, 2015)

Menurut Robbins (2010) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan tempat karyawan bekerja baik secara fisik atau non fisik, yang dapat menunjang pekerjaan

karyawan sehingga dicapai suatu hasil yang optimal. Kondisi kerja yang baik, akan menunjang para karyawan menjadi senang dengan tempat kerjanya. Dengan adanya perasaan senang terhadap tempat kerjanya maka akan menimbulkan semangat kerja yang lebih baik sehingga tujuan-tujuan organisasi akan tercapai.

#### **b) Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

##### 1) Lingkungan kerja fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

##### a) Lingkungan kerja yang langsung

berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.

##### b) Lingkungan kerja perantara atau Lingkungan umum

Lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tak sedap, dan lain-lain.

##### 2) Lingkungan kerja non fisik

Semua keadaan kejadian yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik berhubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja,

ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi faktor lingkungan sosial, faktor status sosial, faktor hubungan kerja dalam perusahaan, faktor sistem informasi.

**c) Indikator lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator variabel lingkungan kerja meliputi:

1) Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang cukup terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas akan menyulitkan para pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Pekerjaan pegawai akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai. Cahaya pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu cahaya langsung dari sinar matahari dan cahaya

buatan berupa lampu. Cahaya sangat membantu pegawai dalam mengerjakan tugas agar tidak terjadinya kesalahan dalam bekerja.

## 2) Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

## 3) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

## 4) Sirkulasi Udara

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang

berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

#### 5) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

#### 6) Getaran Mekanis Di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturan, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensi. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

#### 7) Bau-bauan di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8) Tata Warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9) Dekorasi atau Tata Letak

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10) Musik

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Ketidaksesuaian musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah

satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

## **5. Motivasi**

### **a) Definisi Motivasi**

Menurut Maslow dalam Edison et al (2022) motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Luthan dalam Edison et al (2022), motivasi adalah kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuan. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan, dan mempertahankan kegiatan tertentu (Hanafi, 2022). Menurut Bangun (2012) motivasi merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Menurut Kadarisman (2012) motivasi adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

### **b) Teori Motivasi**

Teori motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori keadilan (Busro, 2018). Teori ini menjelaskan, bagaimana persepsi

seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja dapat memengaruhi motivasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa individu termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara sama di tempat kerja.

### c) Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan.

#### 1) Faktor-faktor Intern antara lain:

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini.

##### b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

##### c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

##### d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

- Pimpinan yang adil dan bijaksana dan
- Perusahaan tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- Hak otonomi
- Variasi dalam melakukan pekerjaan
- Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2) Faktor-Faktor Ekstern antara lain:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

**d) Indikator yang mempengaruhi motivasi**

Menurut Maslow dalam Edison et al (2022) indikator motivasi meliputi:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar, seperti makanan, minuman, perumahan, tidur dan sebagainya.

2) Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.

3) Kebutuhan untuk disukai

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk persahabatan dan interaksi lebih erat dengan orang lain, seperti kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, dan rekreasi bersama.

4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5) Kebutuhan pengembangan diri

Kebutuhan pengembangan diri atau aktualisasi diri ini merupakan hierarki kebutuhan hierarki yang paling tinggi, yaitu memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan keahlian dan potensi yang ada.

## **6. Penempatan Kerja**

### **a) Definisi Penempatan Kerja**

Penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda (Sunyoto, 2012). Penempatan kerja karyawan dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penempatan kerja karyawan bertujuan memanfaatkan karyawan secara lebih efektif dan efisien. Penempatan kerja karyawan yang tepat sesuai dengan kualifikasi perusahaan akan berpeluang meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016) penempatan kerja merupakan tindakan lanjut dari seleksi, yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang

mebutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa didalam penempatan tenaga kerja haruslah sesuai dengan bidang yang dikuasai atau sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, karena hal tersebut merupakan faktor yang mendorong lancarnya penyelesaian suatu pekerjaan. Apabila terjadi kesalahan penempatan tenaga kerja akan menyebabkan kekeliruan dan kekacauan dalam melaksanakan pekerjaan, karena tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya.

#### **b) Teori Penempatan Kerja**

Teori penempatan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Person organization fit theory* yang digagas oleh Robbins & Judge (2017). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan dipilih oleh organisasi berdasarkan kesamaan nilai dan akan ditinggalkan apabila tidak sesuai dengan standar ketentuan dari perusahaan.

#### **c) Faktor – faktor yang mempengaruhi penempatan kerja**

Proses penempatan kerja karyawan harus berdasarkan hasil analisis pekerjaan yang dilakukan bagian personalia serta berpedoman pada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Penempatan kerja yang tepat akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, akan

tercipta kinerja karyawan yang maksimal serta mampu memberikan kontribusi yang maksimal pula bagi perusahaan.

Menurut Mangkuprawira (2014) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan kerja karyawan meliputi:

1) Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan perusahaan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali.

2) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal.

3) Kecenderungan kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi secara signifikan akan sangat berpengaruh terhadap ketersediaan pekerjaan dalam sebuah perusahaan.

4) Atrisi Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi.

Seluruh faktor yang mempengaruhi penempatan kerja karyawan dapat mempengaruhi manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penempatan kerja karyawan. Penempatan kerja karyawan yang tepat sasaran dan sesuai dengan

kebutuhan perusahaan tentunya akan dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih optimal. Kinerja karyawan yang lebih optimal diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan ke depannya.

#### **d) Indikator Penempatan Kerja**

Menurut Sunyoto (2012) indikator penempatan kerja yaitu:

##### **1) Pendidikan**

Pendidikan yang di miliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.

##### **2) Pengetahuan kerja**

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum di tempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

##### **3) Pengalaman kerja**

Pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi pertimbangan untuk:

- a) Pekerjaan yang harus di tempatkan
- b) Lamanya melakukan pekerjaan.

##### **4) Keterampilan kerja**

Kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain yaitu

**Tabel 2.1**  
**Daftar Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
1.	Rokhman et al (2022) Jurnal Inovasi Penelitian Vol.3 No.4 September 2022 ISSN 2722-9467 (Online)	X <sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> : Motivasi Kerja X <sub>3</sub> : Disiplin Kerja : Kinerja Karyawan	1) Gaya kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja</b> Pegawai 2) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3) Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2.	Risambessy dan Wairisal (2021), IQTISHODUNA Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 17 (2), 2021 P-ISSN: 1829-524X E-ISSN: 2614-3437	X <sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> : Penempatan Kerja Y: kinerja Karyawan	1) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2) Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.	Susanto dan Pramono (2020), Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.18 (3), 2020, ISSN: 1412-4521	X <sub>1</sub> : Penempatan Kerja X <sub>2</sub> : Motivasi Kerja X <sub>3</sub> : Kedisiplinan Y: Kinerja Pegawai	1) Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3) Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Soelton dan Yasinta	X <sub>1</sub> : Kepemimpinan	1) Kepemimpinan transformasional

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
	(2018), Jurnal Ekonomi/Volume XXIII, No. 01, Maret 2018 p. 20-32 0	Transformasional X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Fisik X <sub>3</sub> : Stres Kerja Y: Kinerja Pegawai	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2) Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3) Stres kerja berpengaruh negatif tapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Suprihatin dan Sunarsi (2021) JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (2614-8854) Volume 4, Nomor 1, Januari 2021 (78-86)	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Harun et al (2022), Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 3 Nomor 2 April 2022 Hal. 220 – 228	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub> : Motivasi kerja X <sub>3</sub> : Lingkungan kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Hargyatni et al (2022) Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi [Dinamika] VOL 2, No.1, Mei 2022, pp. 83 - 92 p-ISSN : 2808-8786[print] e-ISSN : 2798-1355[online] page 83 <a href="http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika">http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika</a>	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional. X <sub>2</sub> : Lingkungan Kerja Non Fisik. X <sub>3</sub> : Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
8.	Tailan et al (2021) Values, Volume 2, Nomor 2, Tahun SN: 2721-681021 Page 343.	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional. X <sub>2</sub> : Kerjasama Tim X <sub>3</sub> : Komunikasi Y: Kinerja	1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kerjasama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
		Karyawan	3) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Pratami et al (2018), Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, Strategic Volume 18 No.1 (2018) Page 23 – 27.	X1: Lingkungan Kerja X2: Motivasi kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Yanuari (2019), Pusat Inkubator Bisnis dan Kewirausahaan Universitas Muhammadiyah Jakarta, Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship Volume 2 No. 1 Oktober 2019, e- ISSN: 2623-0089 Website: jurnal.umj.ac.id/index.php/ baskara	X1: Motivasi kerja X2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Rahmawani dan Syahrial (2021), Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 2(1) 2021:27-40 DOI: 10.31289/jimbi.v2i1.462	X1: Motivasi Kerja X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12.	Sedana et al (2021), Hita Akuntansi dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia Edisi Oktober 2021, e-ISSN 2798-8961	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Sistem Informasi dan akuntansi X3: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Sistem Informasi dan akuntansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Burhanudin dan Kurniawan (2020), Jurnal Ilmiah Manajemen (E-ISSN: 2615-4978, P- ISSN: 2086-4620)	X1: Gaya Kepemimpinan Transaksional X2: Gaya Kepemimpinan	1) Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Gaya Kepemimpinan

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
	Vol X1 No 1 Maret 2020	Transformasional Y: Kinerja Karyawan	Transformasional Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Tangkudung dan Taroreh (2021), Jurnal EMBA Vol.9 No.1 Januari 2021, Hal. 1382-1391 ISSN 2303-1174	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Etos Kerja X3: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Budaya Organisasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Adriano dan Saragih (2018), e-Proceeding of Management : Vol.5, No.1 Maret 2018   Page 1019 ISSN : 2355-9357	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
16.	Faraby (2018), Jurnal Sinar Manajemen, [Vol 5, No 2, 2018], E-ISSN 2598-398X    P-ISSN 2337- 8743	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Shobirin dan Siharis (2022), Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan Volume 2 Issue 5 E-ISSN: 2809-6851 P-ISSN: 2809-6851 <a href="https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika">https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika</a>	X1: Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja X3: Kompensasi X4: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Kepemimpinan kinerja karyawan. 2) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
18.	Randy et al (2019), Jurnal Manager Vol. 2, No. 2, Mei 2019, ISSN : 2654-8623 - E-ISSN : 2655-0008 <a href="http://ejournal.uika-">http://ejournal.uika-</a>	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	<b>1) Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</b> 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
	bogor.ac.id/index.php/MA NAGER		Karyawan
19.	Prabowo (2018), JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, September 2018, Vol. 05 No. 02 hal 32-41	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20.	Insani (2020), Prosiding Manajemen Volume 6, No. 2, Tahun 2020, ISSN 2460-6545 <a href="http://dx.doi.org/10.29313/.v6i2.24605">http://dx.doi.org/10.29313/ .v6i2.24605</a>	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
21.	Mirza dan Lukito (2018), Jurnal STIE Semarang Vol 10 No 3 Edisi Oktober 2018 ( ISSN: 2085-5656, e-ISSN :2232-826)	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Perusahaan X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan. 2) Budaya Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
22.	Purnaswati (2020), Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol 9, No.1	X1: Penempatan Kerja X2: Motivasi kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Siahaan dan Bahri (2019), Maneggio : Jurnal Ilmiah magister Manajemen, Vol 2 no. 1 maret 2019, 16-30 ISSN: 2623-2634 (online) DOI: <a href="https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402">https://doi.org/ 10.30596/maneggio.v2i1.3 402</a>	X1: Penempatan Kerja X2: Motivasi X3: Lingkungan kerja	1) Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
24.	Safira dan Rozak (2020) Proceeding SENDIU 2020 ISBN: 978-979-3649-72-6	X1: Budaya Organisasi X2: Lingkungan	Lingkungan kerja <b>berpengaruh negatif tidak signifikan</b> terhadap kinerja pegawai

No	Penelitian dan Tahun	Variabel	Hasil
		Kerja X3: Kompetensi Y: Kinerja Pegawai	
25.	Abdullah (2018) Journal of Business and Innovation Managemen Volume 1 Nomor 1, Oktober 2018 Halaman 82-94	X1: Motivasi X2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	1) Motivasi <b>berpengaruh negatif signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
26.	Sari (2018)  Skripsi	X1: Lingkungan Kerja X2: Disiplin Kerja Y: Kinerja Pegawai	1) Lingkungan kerja <b>berpengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
27.	Cahyati (2018)  Skripsi	X1: Penempatan Kerja X2: Kompensasi X3: Lingkungan Kerja Islami Y: Kinerja Karyawan	1) Penempatan <b>tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2) Lingkungan kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
28.	Usnidar (2022)  Skripsi	X1: Kepribadian X2: Orientasi Kerja X3: Penempatan Pegawai Y: Kinerja Karyawan	Penempatan pegawai <b>tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
29.	Irfansyah (2019)  Skripsi	X1: Kompetensi X2: Penempatan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Penempatan kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
30.	Mahmud (2020)  Skripsi	X1: Penempatan Karyawan X2: Kompensasi X3: Loyalitas Karyawan Y: Kinerja Karyawan	Penempatan kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

### **C. Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2021), menjelaskan bahwa kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah ditetapkan sebagai masalah utama. Kerangka pemikiran yang baik secara teoritis akan menjelaskan aturan antar variabel yang akan diteliti. Oleh karena itu, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terkait (dependen), aturan antar variabel tersebut, kemudian dirumuskan dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, dapat diketahui bahwa adanya pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Maulana, 2017). Di dalam penelitian Rokhman et al (2022) dan Risambessy dan Wairisal (2021) menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Randy et al (2019) dan Insani (2020) menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Faktor lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah iklim organisasi atau lingkungan kerja dimana karyawan tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan harus tercipta iklim organisasi atau lingkungan yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja karyawan secara maksimal (Hanafi dan Zulkifli, 2018). Hal ini didukung oleh penelitian Yanuari (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Faraby (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

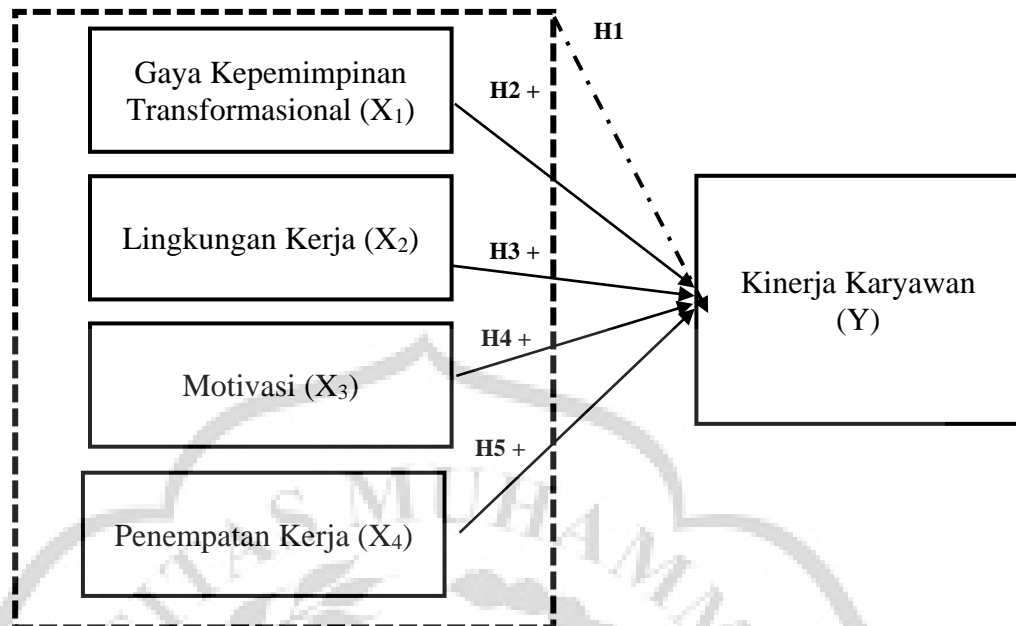
Menurut Maslow dalam Edison et al (2022) motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Variabel motivasi memiliki keterkaitan dengan variabel kinerja dikarenakan apabila seorang karyawan merasa termotivasi oleh apa yang dilakukannya kepada perusahaan akan memberikan kinerja yang maksimal sehingga akan menguntungkan pihak perusahaan. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Pramono (2020), menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan

penelitian Mirza dan Lukito (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Penempatan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Penempatan kerja adalah menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya di dalam perusahaan dan disertai dengan pendelegasian wewenang kerja (Ariani, 2018). Penempatan kerja karyawan dilakukan untuk menentukan apakah karyawan cocok ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam perusahaan. Penempatan kerja yang dimaksud adalah menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja menjadi faktor penentu penempatan kerja. Hubungan penempatan pegawai dengan kinerja itu harus diperhatikan karena pentingnya suatu hasil kerja tergantung pada penempatan pegawai yang dilakukan oleh suatu organisasi. Jika program penempatan pegawai terlaksana dengan baik diharapkan kinerja pegawai pun meningkat.

Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Purnaswati (2020) dan Siahaan dan Bahri (2019) menyatakan bahwa Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan variabel independen dan dependen dapat dijadikan sebuah kerangka pemikiran untuk penelitian. Kerangka penelitian yang diajukan untuk peneliti ini adalah berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Dari uraian diatas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan gambar:

-----▶ : Hubungan secara simultan

————▶ : Hubungan secara parsial

#### **D. Hipotesis**

H1: Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.