

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat ukur keberhasilan suatu usaha. Karena semakin tinggi kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba atau keuntungan perusahaan akan meningkat. Menurut (Hidayat, 2017) kinerja karyawan adalah sesuatu yang dilakukan dan belum dilakukan oleh karyawan baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan, kehadiran dan kemampuan karyawan dalam bekerja sama. sehingga apabila karyawan memiliki kualitas bekerja yang baik maka akan berdampak pada kinerja karyawan.

Peneliti (Oemar & Gangga, 2017) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja organisasi dimana penilaian seorang karyawan dapat dilihat berdasarkan hasil kerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan untuk mendukung tujuan organisasi. Sedangkan peneliti (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018) memberikan argumentasi bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi individu terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Untuk itu sebaiknya perusahaan melakukan penilaian kerja terhadap karyawannya agar mereka merasa puas dengan hasil yang telah dicapai. Akan tetapi, tidak mudah untuk menentukan karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik rendah. Jika tidak ada standar, kriteria atau aturan yang akan digunakan dalam penilaian. Oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan untuk dapat mengukur kinerja dari karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan guna untuk mengindikasikan apakah perusahaan tersebut berkembang atau tidak.

Tercapainya kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Mangkunegara, 2020) kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut (Robbins, 2019) kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja karyawan dalam suatu proses pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan berdampak positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut (Sutrisno, 2016) ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan.

1) Faktor Individu meliputi :

- a) Usaha , yang menunjukkan sejumlah kemampuan fisik dan sinergis, mental yang digunakan dalam melaksanakan gerakan tugas.
- b) Kemampuan, yaitu sifat-sifat pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) Persepsi Peran/Tugas, yaitu segala perilaku dan kegiatan yang dianggap perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2) Faktor lingkungan meliputi:

a) Kondisi fisik

Kondisi fisik adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan fisik dengan kemampuan berjenjang. Kondisi fisik seseorang mempengaruhi

kinerjanya karena kondisi fisik yang sehat dapat membantu menyelesaikan pekerjaan.

b) Peralatan

Peralatan adalah berbagai barang atau berbagai tempat yang digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan segala kegiatan usaha perusahaan. Pada umumnya alat ini memiliki umur yang panjang dan tahan lama.

c) Waktu

Waktu atau periode adalah seluruh rangkaian momen ketika suatu proses, tindakan, atau keadaan ada atau terjadi.

d) Bahan

Material adalah hal-hal yang akan digunakan untuk menunjang pekerjaan. Hal ini penting karena jika pekerja tidak memiliki bahan, mereka akan bingung apa yang harus mereka lakukan dan akhirnya mereka tidak menyelesaikan pekerjaan.

e) Pendidikan

Pendidikan adalah proses mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian. Setiap pekerja harus memiliki latar belakang pendidikan karena pendidikan menjadi salah satu tolak ukur untuk mendapatkan posisi yang baik dalam bekerja.

f) Pengawasan

Supervisi merupakan salah satu cara dalam mengembangkan situasi belajar yang lebih baik. Setiap pekerja harus memiliki pengawasan untuk mengarahkan pekerjaannya agar hasil kinerja dapat maksimal

g) Desain organisasi

Struktur organisasi merupakan garis hierarkis atau bertingkat yang menggambarkan komponen-komponen yang membentuk perusahaan, dimana setiap individu atau SDM dalam lingkup perusahaan memiliki kedudukan dan fungsinya masing-masing.

h) Pelatihan

Pelatihan adalah segala upaya untuk meningkatkan kinerja seorang pekerja dalam bidang pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, atau pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

i) Keberuntungan

Keberuntungan adalah keberhasilan atau kegagalan yang tampaknya dibawa secara kebetulan dan bukan karena tindakan sendiri.

### **2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut (Robbins, 2016) indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan yang dicapai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kinerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan berdasarkan kualitas kerja dan kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kinerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta kemampuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016). Kuantitas adalah ukuran jumlah satuan hasil kerja dan jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus). Misalnya, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari segi koordinasi dengan hasil keluaran dan memaksimalkan waktu yang masih tersedia untuk kegiatan lain (Robbins, 2016). Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas di sini adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) untuk dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016). Sedangkan dalam pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku dalam organisasi, karyawan dapat menggunakan semaksimal mungkin.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat seseorang yang akan mampu menjalankan fungsi pekerjaannya tanpa mendapat bantuan, bimbingan dari atau atasan (Robbins, 2016). Artinya karyawan yang mandiri yaitu karyawan dalam melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan dapat menjalankan fungsi pekerjaannya sendiri tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau atasan.

## **2.2. Komitmen Organisasi**

### **2.2.1. Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Indra Kharis (2017) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan berdiri untuk organisasi tertentu dan tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan keterlibatan kerja yang tinggi berarti berpihak pada pekerjaan tertentu dari seorang individu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2016) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengakui dan terikat pada organisasi.

Seorang individu yang memiliki komitmen sangat mungkin untuk melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sebenarnya. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam

Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang terkait dengan keyakinan yang kuat, keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja untuk organisasi dan sejauh mana keinginannya untuk bekerja tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan penjabaran definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan tindakan positif antara pekerjaan dengan diri sendiri atau individu itu sendiri. Komitmen organisasi itu sendiri akan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Malay S.P Hasibuan (2017) pembentukan komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

#### **a. Faktor Kesadaran**

Kesadaran menunjukkan keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan guna memperoleh suatu keyakinan, keteguhan dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

#### **b. Faktor Aturan**

Aturan merupakan alat yang penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peran aturan sangat besar dalam kehidupan bermasyarakat, sehingga secara otomatis aturan harus dibuat, dan diawasi. Akhirnya tujuan manajemen dapat tercapai sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu dalam organisasi pekerjaan.

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

Organisasi layanan misalnya layanan Pendidikan memiliki dasar yang tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan dalam penerapannya, karena tujuan layanan ditujukan terutama kepada manusia yang berwatak dan berkehendak yang bersifat multikompleks.

#### **d. Faktor Pendapatan**

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan kepada orang lain atau badan organisasi baik berupa uang.

e. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti dapat melakukan suatu tugas atau pekerjaan sehingga dapat menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai suatu sifat/keadaan yang ditunjukkan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota tubuh dan peralatan yang tersedia.

f. Faktor Fasilitas Pelayanan

Fasilitas pelayanan memiliki segala macam perlengkapan kerja dan fasilitas lainnya yang berfungsi sebagai alat utama/penolong dalam pelaksanaan pekerjaan, serta berfungsi sosial guna memenuhi kepentingan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi tempat bekerja.

### **2.2.3. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Wilson Bangun (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya. Misalnya, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif terhadap perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasakan dari tinggal dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Misalnya, seorang karyawan mungkin berkomitmen pada majikan karena dia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk tetap berada di organisasi karena alasan moral dan etika. Misalnya, seorang karyawan yang mempelopori inisiatif baru mungkin bertahan dengan majikan karena dia merasa akan sulit meninggalkan seseorang saat dia pergi.

## **2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **2.3.1. Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahan dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi setiap bawahan dalam rangka mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018) gaya kepemimpinan utama adalah transformasional dan transaksional, faktor Gaya Kepemimpinan yang berbeda berdampak pada komponen kinerja karyawan.

Untuk dapat menyelesaikan permasalahan di perusahaan diperlukan seorang pemimpin yang handal dalam mengatur karyawannya agar pekerjaan yang mereka lakukan di dalam perusahaan berjalan dengan baik. Davidd (2018) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai, asumsi, persepsi, harapan dan sikap pemimpin. Setiap pemimpin memiliki sifat, watak, dan wataknya masing-masing yang dipengaruhi oleh faktor alam yang dibawa sejak lahir dan lingkungan tempat pemimpinnya tumbuh dan berkembang (Priyono, Qomariah, & Winahyu, 2018). Perbedaan karakter tersebut menyebabkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda yang dilakukan oleh masing-masing pemimpin.

### **2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Davis (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1. Pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang ada dan dapat terus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan.



3. Terlibat penuh dalam pekerjaannya, karena pekerjaan merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan tergantung pada situasi yang ada, karena seorang pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan dan membedakan gaya kepemimpinan dalam situasi tertentu dengan benar dalam kendalinya.

### **2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Rafferty, 2017) ada empat indikator yang dimiliki seorang pemimpin agar memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. *Charismatic* ( Karismatik )

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya.

2. *Inspirational Motivation* ( Motivasi Inspirasional )

*Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3. *Individualized Consideration* ( Pertimbangan Individual )

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

4. *Intellectual Stimulation* ( Stimulasi Intelektual )

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang

dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

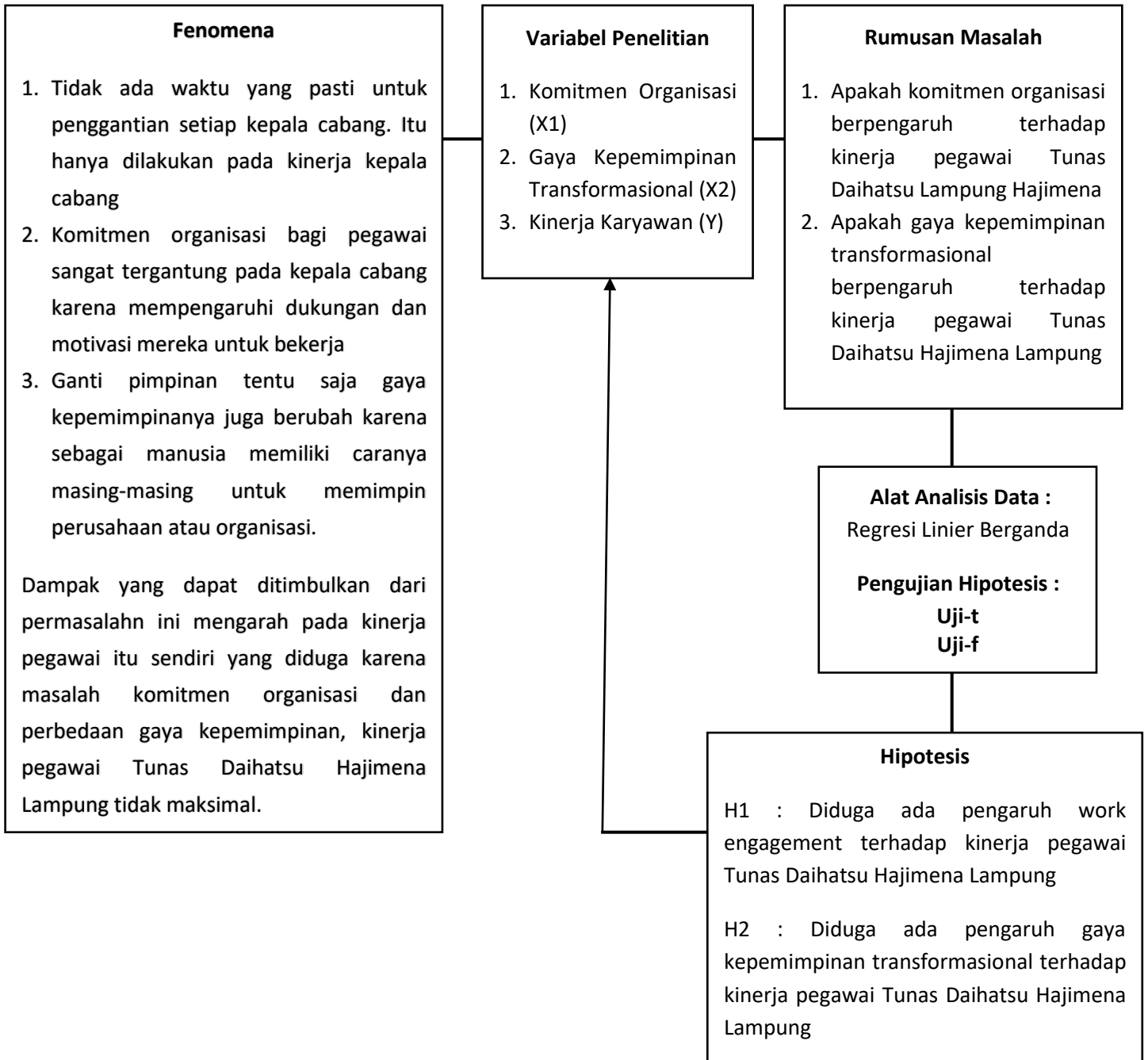
## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
Kurniawa Basri, Serlin Serang, Aryati Arfah (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bahana Mitra Wajo Di Makassar	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Agusti, Farida (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Gama Panca Makmur Tangerang	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
(Pangestu & Setiawan, 2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Komitmen Organisasi berpegaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan,
Agus Purwanto, Innocenterus Benarto, Dkk. (2021)	<i>Effect of transformasional leadership, job satisfaction, and organizational commitmen on organizational citizenship behavior</i>	Kuantitatif	<i>Effect of transformasional leadership, job satisfaction, and organizational commitmen on organizational citizenship behavior</i>
jufrizen, mukmin, Dinda. 2021	<i>Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance</i>	<i>associative research using saturated sampling</i>	<i>the influence of organizational culture on employee performance, organizational culture on positive and significant organizational,</i>

			<i>commitment, performanc, organizational commitment acts as a mediator on the influence of organizational culture on employee performance and motivation does not act as a moderation on the influence of organizational culture on employee performance.</i>
--	--	--	--

**Table 2.1 Penelitian Terdahulu**

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## 2.6 Hipotesis

Perumusan hipotesis merupakan langkah yang harus diselesaikan penulis setelah mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori yang relevan, bukan berdasarkan fakta empiris yang diperoleh peneliti (Sugiyono, 2017). Maka dalam hal ini berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka penulis dapat merumuskan hipotesis penelitian sebagai Komitmen Organisasi adalah perwujudan psikologis yang mencirikan hubungan pekerja dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi (Allen dan Meyer dalam Prabowo, 2014). Next Ferdy Novri (2019) menggambarkan komitmen organisasi sebagai: "jenis ikatan sosial yang dibangun antara karyawan dan organisasi, yang terdiri dari: identifikasi komponen afektif yang mempengaruhi seperangkat niat perilaku proaktif, partisipasi, komitmen ekstra dan pertahanan organisasi" menunjukkan bahwa organisasi yang karyawannya berkomitmen biasanya mencapai kinerja bisnis yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Novita (2016) serta menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari uraian dan beberapa temuan empiris sebelumnya yang telah diidentifikasi, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H.1 : Diduga ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Tunas Daihatsu Hajimena Lampung.**

Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Robbins (2017) menggambarkan pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mengubah) bawahannya untuk mencapai hasil yang luar biasa biasanya melebihi tujuan yang telah ditetapkan. Temuan N. Lilis Suryani (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Putra. Menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional signifikan dan positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja Putra.

Sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Diduga ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Tunas Daihatsu Hajimena Lampung.**