

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Theory

Grand Theory merupakan sebuah teori utama yang dipakai untuk mengetahui sebuah fenomena secara keseluruhan. Dimana teori ini bersifat makro atau masih bersifat luas mengenai keseluruhan kehidupan sosial seperti sejarah, dan pengalaman manusia. Karena grand teori ini bersifat abstrak yang tersusun dari konsep utama untuk dipakai memahami dalam dunia sosial.

Teori ekspektasi manajemen, atau dikenal juga sebagai teori harapan, adalah teori motivasi yang menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan tentang pilihan perilaku mereka berdasarkan harapan akan hasil yang diinginkan. Teori ini berfokus pada tiga hubungan utama: hubungan upaya- kinerja, hubungan kinerja-imbalan, dan hubungan imbalan-tujuan pribadi.

Penjelasan Lebih Detail:

1. Hubungan Upaya-Kinerja (Effort-Performance Expectancy):

Seberapa yakin seseorang bahwa upaya yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan.

2. Hubungan Kinerja-Imbalan (Performance-Reward Expectancy):

Seberapa yakin seseorang bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan.

3. Hubungan Imbalan-Tujuan Pribadi (Reward-Goal Expectancy):

Seberapa yakin seseorang bahwa imbalan yang diterima akan memenuhi atau berkontribusi pada pencapaian tujuan pribadi mereka.

Teori keadilan dalam manajemen, khususnya yang dikenal sebagai Equity Theory, menjelaskan bagaimana karyawan menilai keadilan dalam organisasi berdasarkan perbandingan input (usaha, keterampilan, dll.) dan output (gaji, pengakuan, dll.) yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain. Teori ini menekankan bahwa persepsi keadilan mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.

Konsep Utama Equity Theory:

1. Input:

Segala sesuatu yang diberikan karyawan pada pekerjaan, termasuk waktu, usaha, keterampilan, pengalaman, dan dedikasi.

2. Output:

Imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaan, seperti gaji, bonus, promosi, pengakuan, dan fasilitas.

3. Rasio Input-Output:

Karyawan membandingkan rasio input-output mereka dengan rasio orang lain dalam organisasi atau bahkan di organisasi lain.

4. Keadilan (Equity):

Jika rasio input-output karyawan seimbang dengan rasio orang lain, karyawan merasa adil.

5. Ketidakadilan (Inequity):

Jika rasio input-output karyawan tidak seimbang dengan orang lain, karyawan merasa tidak adil dan dapat mengalami ketidakpuasan, penurunan motivasi, atau bahkan perilaku negatif.

Grand theory ini memberikan landasan teoretis untuk penelitian dan implementasi praktik manajemen kinerja. Dengan memahami konsep-konsep dasar dari teori ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti memberikan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memastikan adanya keseimbangan yang adil antara input dan output karyawan. Menurut Wibowo (2016, p.2) Kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian cara mengerjakan. Fitri, N. N., & Ferdian, A. (2021) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Praminiarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhan, D. (2024) menyatakan bahwa, Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Husaini Usman (2019, p.155) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan inspirasi pada pengikutnya, mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai hal yang luar biasa dengan cara menciptakan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan mengembangkan potensi individu.

Praminiarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhan, D. (2024) menyatakan bahwa, Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Samudera, F., & Agustina, T. S. (2024) Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan.

Melinda, F. D., Junengsih, J., & Imanuddin, K. (2024) Gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menggerakkan pengikutnya langsung melampaui kepentingan pribadi melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, rangsangan intelektual atau

pertimbangan individual. Kemudian, meningkatkan level kematangan dan keidealan pengikutnya serta perhatian terhadap prestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat

Sari, R. (2025) kepemimpinan transformasional merupakan suatu teori yang melihat pemimpin menyediakan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual serta mereka yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka juga menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja guna mencapai tujuan-tujuan bersama

2.2.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Husaini Usman (2019, p.158) dengan judul *Kepemimpinan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara yaitu :

1. Karismatik (Charismatic)
digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
2. Motivasi yang Menginspirasi (Inspirational Motivation)
Digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)

Digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang 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.

4. Perhatian secara Individual (Individualized consideration)

Digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

2.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedarmayanti (2017, p.196) Mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya. Faktor lain di dalam lingkungan lingkungan kerja dalam perusahaan yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Fitri, N. N., & Ferdian, A. (2021) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan non fisik tidak bisa diabaikan begitu saja, karena lingkungan non fisik juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan hendaknya dapat menciptakan hubungan yang baik antar para pekerja diperusahaan, sehingga dapat mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Sanjaya, V., & Febrian, W. D. (2024) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang memfokuskan pada hubungan kerja karyawan baik antar sesama kerja atau rekan kerja maupun atasan dan bawahan, lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya.

Menurut Afriyeni, A., & Utami, K. (2024) lingkungan kerja non fisik menggambarkan suatu keadaan yang membantu untuk kerjasama antara tingkat pimpinan dengan bawahan maupun sesama teman kerja yang mempunyai status jabatan setara di tempat kerja. Suasana kerja yang nyaman dan kondusif akan mampu membuat seseorang lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, semakin kondusif suasana kerja seseorang, makin besar pula peluangnya untuk mencari hal-hal baru yang dapat lebih meringankan

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2017, p.199) dari buku dengan judul Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama. yaitu:

5. Hubungan atasan dengan bawahan (Pimpinan dengan karyawan)
6. Hubungan antara karyawan dengan pemimpin
7. Hubungan antar karyawan
8. Kerjasama tim

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2016, p.204) Kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian cara mengerjakan. Dan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Samudera, F., & Agustina, T. S. (2024) Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja atau Prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2017, p.232) Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian/bersamaan karena mempunyai maksud sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja pegawai/mengevaluasi hasil pekerjaan pegawai. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan. Dalam praktik, penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, dan faktor lain di luar perusahaan

Melinda, F. D., Junengsih, J., & Imanuddin, K. (2024) kinerja merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi ada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Afriyeni, A., & Utami, K. (2024) kunci keberhasilan atau kegagalan perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan perusahaan. Karyawan yang memiliki kemampuan atau kompetensi tinggi dalam bekerja mampu memberikan kinerja yang tinggi bagi perusahaan, sehingga ketika karyawan tersebut keluar dari perusahaan berarti perusahaan telah mengalami kerugian.

Al Hazmi, C. R. V., & Nugraha, J. (2021) Kinerja juga dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan standar kerja tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, kinerja berdasarkan suatu hasil yang diraih dari suatu pekerjaan berdasarkan serangkaian syarat kerja tertentu.

2.4.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2017, p.238) dari judul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Sentra Medika Cikarang. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian kerja, keterampilan kerja dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

merupakan proses penetapan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

3 Kreatifitas (*Creativity*)

merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara personal

2.4.3 Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja menurut Kasmir (2016 p.208) dari buku dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik. Depok: PT Raja Grafindo Persada yaitu:

1. Kualitas Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas Untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang
3. Waktu Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya
- 4 Penekanan biaya Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas

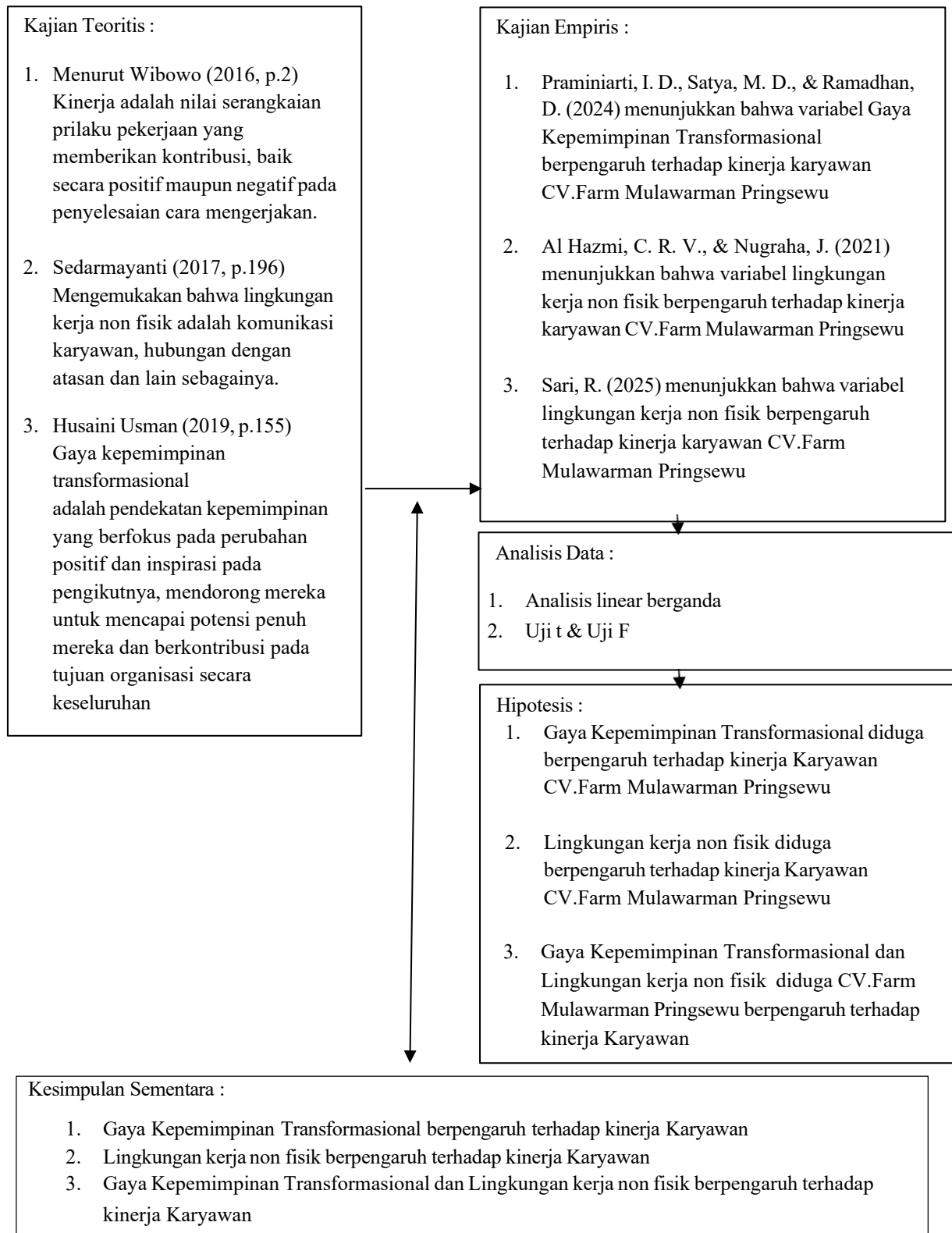
2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Nama Jurnal	Hasil	Perbedaan	Kontribusi
1	Praminarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhani, D. (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Lingkup Perkantoran Modern	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Terletak pada penggunaan variabel independen ada salah satu yang berbeda dan juga perbedaan pada objek penelitian	Sebagai penunjang dan referensi peneliti untuk variabel yang sedang diteliti
2	Al Hazmi, C. R. V., & Nugraha, J. (2021).	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya.	terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen	Terletak pada penggunaan variabel independen ada salah satu yang berbeda dan juga perbedaan pada objek penelitian	Sebagai penunjang dan referensi peneliti untuk variabel yang sedang diteliti
3	Sari, R. (2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Gading Serpong Tangerang Selatan	terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen)	Terletak pada penggunaan variabel independen ada salah satu yang berbeda dan juga perbedaan pada objek penelitian	Sebagai penunjang dan referensi peneliti untuk variabel yang sedang diteliti
4	Muchtar (2021)	<i>The Influence Of Motivation And Work Environment On The Performance Of Employees</i>	<i>terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.</i>	<i>Terletak pada penggunaan variabel independen ada salah satu yang berbeda dan juga perbedaan pada objek penelitian</i>	<i>Sebagai penunjang dan referensi peneliti untuk variabel yang sedang diteliti</i>
5	Andriani (2018)	<i>The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Performance</i>	<i>terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen</i>	<i>Terletak pada penggunaan variabel independen ada salah satu yang berbeda dan juga perbedaan pada objek penelitian</i>	<i>Sebagai penunjang dan referensi peneliti untuk variabel yang sedang diteliti</i>

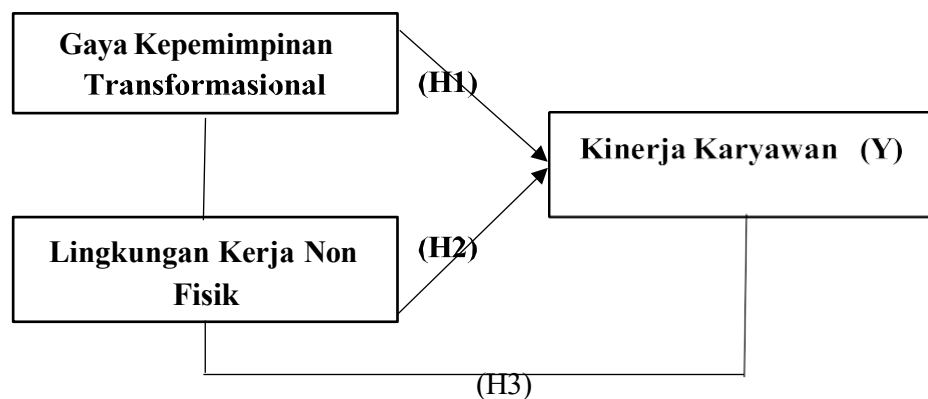
Sumber : Data diolah peneliti, 2025

2.6 Kerangka Penelitian



2.1 Kerangka Penelitian

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 yaitu kerangka pemikiran, Kerangka pemikiran adalah alur logika berpikir yang menghubungkan antara teori atau konsep dengan berbagai variabel penelitian yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran berguna untuk membentuk hipotesis atau kesimpulan sementara penelitian.

2.7 Hipotesis

Hipotesis sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Farm Mulawarman Pringsewu
Kepemimpinan didalam suatu organisasi sangat perlu untuk mengembangkan karyawan dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Cara pendekatan pimpinan perusahaan terhadap bawahannya dalam hal ini karyawan merupakan kunci dari kesuksesan sekolah tersebut.

Husaini Usman (2019, p.155) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan inspirasi pada pengikutnya, mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai hal yang luar biasa dengan cara menciptakan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan mengembangkan potensi individu.

Diperkuat dengan penelitian dari Praminiarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhan, D. (2024) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Maka ditarik kesimpulan dengan baiknya gaya kepemimpinan Transformasional disuatu perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Farm Mulawarman Pringsewu

2.7.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Farm Mulawarman Pringsewu

Lingkungan non fisik tidak bisa diabaikan begitu saja, karena lingkungan non fisik juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan hendaknya dapat menciptakan hubungan yang baik antar para pekerja diperusahaan, sehingga dapat mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedarmayanti (2017, p.196) Mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya. Faktor lain di dalam lingkungan lingkungan kerja dalam perusahaan yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Pada dasarnya karyawan akan berkerja dengan maksimal ketika mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerja dan kondisi dalam perusahaan tersebut. Jika perusahaan ingin meingkatkan kinerja karyawannya perusahaan harus memperbaiki sistem yang ada pada karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Sari, R. (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2 : Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV. Farm Mulawarman Pringsewu

2.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) CV . Farm Mulawarman Pringsewu

Husaini Usman (2019, p.155) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan inspirasi pada pengikutnya, mendorong mereka untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai hal yang luar biasa dengan cara menciptakan visi yang jelas, mendorong inovasi, dan mengembangkan potensi individu.

Sedarmayanti (2017, p.196) Mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya. Faktor lain di dalam lingkungan lingkungan kerja dalam perusahaan yang juga tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut.

Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan kenyamanan yang menyenangkan bagi karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan kerja fisik sangat mempengaruhi kelancaran pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Menurut hasil penelitian Praminiarti, I. D., Satya, M. D., & Ramadhan, D. (2024) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Sari, R. (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Y)
CV. Farm Mulawarman Pringsewu Pringsewu