

## BAB II.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan transaksional , lingkungan kerja dan kinerja karyawan , telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang tampak pada tabel berikut

**Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Identitas Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat analisis</b>	<b>Hasil</b>
Ragina Maya Oktavia (2019)	Pengaruh kepemimpinan transaksional , lingkungan kerja melalui disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tetap pada badan pertahanan nasional banyuwangi	Kepemimpinan transaksional (X1), lingkungan kerja (X2),disiplin kerja (Z), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional ,lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
Arianto, Erfan Robyardi, Haryadi (2020)	Pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Hong Tong Plaju Palembang	Kepemimpinan transaksional (X1), lingkungan kerja (X2), semangat kerja (Y)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan transaksional ,lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja
Muhammad Hazmi Fadilah (2019)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Adhi Karya (persero) devisi kontruksi kalimantan	lingkungan kerja(X) , kinerja karyawan(Y)	Regresi sederhana	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel lingkungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
Teguh Syah Putra ,	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap	gaya kepemimpinan (X1)	Regresi sederhana	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan

Lanjutan Tabel 2.1.  
 Penelitian

Agus Herman , Reni Sinta Dewi (2013)	kinerja karyawan (pada bagian produksi coklat PT.pusan manis mulia tanggerang )	lingkungan kerja (X2)kinerja karyawan(Y)		dan lingkungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
Taufan Pradana, dkk. (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Berganda	Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan
Katim and Cucu Wiliyati (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Merlinn Park Hotel	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1), Motivasi (X2) dan kinerja Karyawan(Y)	Analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Dwi agung nugroho ,universitas islam nahdiatulu lama jepara	Pengaruh kedisiplinan ,lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar	Disiplin kerja (x1), lingkungan kerja (x2), budaya kerja (x3) , kinerja (y)	Analisis Regresi Berganda	Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar

Sumber : Penelitian Terdahulu

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Kepemimpinan

#### *Pengertian Kepemimpinan*

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat prses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih

lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rivai 2012). Kartono (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2011), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang ,kekuasaan dan dapat mempengaruhi seseorang untuk mengikutinya ,di mana seorang pemimpin pula bisa membuat perubahan baik maupun buruk bagi organisasi .

## 2.2.2. Gaya Kepemimpinan transaksional

### 2.2.2.1 Pengertian gaya Kepemimpinan transaksional

Menurut Bass (2003) Kepemimpinan Transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas

pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Membantu bawahannya dalam mengidentifikasi yang harus dilakukan pemimpin membawa bawahannya kepada kesadaran tentang konsep diri serta harga diri dari bawahannya tersebut. Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasi peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Menurut Yukl (2010) Kepemimpinan Transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Sedangkan menurut Thomas (2003) Kepemimpinan Transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri.

Kesimpulan dari beberapa definisi tersebut adalah gaya kepemimpinan transaksional adalah cara pemimpin menggerakkan karyawan dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi karyawan terhadap organisasi, kepemimpinan transaksional memfokuskan kepada transaksi antara pemimpin dan juga karyawan pemimpin juga diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai

dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif antara keduanya.

#### *2.2.2.1 Faktor-factor Gaya Kepemimpinan transaksional*

Faktor-Faktor Kepemimpinan Transaksional Menurut Bass *et al* (2006) imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal (Yukl, 2010). Yaitu :

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan jika kinerjanya sesuai dengan target.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang sudah dilakukan bawahan.

#### *2.2.2.2 Indikator Kepemimpinan transaksional*

Menurut Yukl (2010) indikator – indikator yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transaksional yaitu :

##### *1. Imbalan Kontingen (Contingent Reward)*

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam

mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target – target yang telah ditentukan.

## 2. Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

## 3. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard an prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

### 2.2.3. Lingkungan Kerja

#### 2.2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Septianto (2010) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai baik bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan semua tugas yang telah diembankan kepadanya.

Menurut Siagian (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lain halnya menurut Sedarmayanti (2011) mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dari beberapa teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang berada dekat dengan pegawai yang secara fisik dapat dilihat dan dirasakan, juga berpengaruh langsung maupun tidak langsung dalam kelancaran pekerjaan karyawan.

#### *2.2.3.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja*

Sedarmayanti (2011) menyatakan ada dua jenis lingkungan kerja yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

##### 1) Lingkungan Kerja Fisik.

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu seluruh kondisi berupa bentuk fisik yang berada didekat tempat kerja yang dapat menjadi pengaruh pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibedakan menjadi dua kategori yakni lingkungan kerja langsung dan lingkungan kerja perantara/umum.

##### **a** Lingkungan Kerja Langsung

Berhubungan dengan karyawan, misalnya pusat kerja, meja, kursi dan lain sebagainya.

##### **b** Lingkungan Kerja Perantara/Umum

Disebut juga dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, antara lain misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain sebagainya.

Untuk dapat meminimalkan pengaruh lingkungan fisik pada karyawan, maka langkah pertama yang harus dijalankan adalah mempelajari manusia baik dari fisik dan perilaku kemudian dijadikan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

#### 1. Lingkungan Kerja Non Fisik.

Lingkungan kerja non fisik merupakan seluruh kondisi yang ada yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan ataupun hubungan dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan seharusnya dapat memberi contoh kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan ataupun yang mempunyai status yang sama. Kondisi yang harusnya tercipta adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan terkendalinya diri. Sehingga lingkungan kerja non fisik adalah kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non

fisik merupakan keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya, hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

### *2.2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja*

Menurut (Suwatno dan Priansa, 2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis

#### **1. Faktor lingkungan fisik**

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

##### *a. Rencana Ruang Kerja*

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

##### *b. Rancangan Pekerjaan*

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

##### *c. Kondisi Lingkungan Kerja*

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

#### *d. Tingkat Visual Pripacy dan Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat mdemberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai“ keleluasan pribadi “ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privasi* berhubungan dengan pendengaran.

## **2. Faktor Lingkungan Non Fisik**

Faktor lingkungan non fisik adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

#### *a. Pekerjaan Yang Berlebihan*

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

#### *b. Sistem Pengawasan Yang Buruk*

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidak puasaan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

#### *c. Frustasi*

Frustasi dapatberdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apanbila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustasi bagi karyawan.

#### *d. Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk*

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

#### *e. Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok*

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

### *2.2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja*

#### *1) Lingkungan Kerja Fisik*

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa indikator lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa yaitu:

##### 1. Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

## 2. Peralatan kerja yang memadai

Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan karena akan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di embannya di dalam perusahaan.

## 3. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di perusahaan. Selain itu ada hal yang perlu di perhatikan oleh perusahaan yakni tentang cara memanusiakan karyawannya, seperti tersedianya fasilitas untuk karyawan beristirahat setelah lelah bekerja dan juga tersedianya tempat ibadah.

### ***2) Lingkungan Kerja Non Fisik***

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Siagian (2014) mengemukakan bahwa indicator lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa yaitu :

#### 1. Hubungan antara rekan kerja

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

#### 2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing masing.

### 3. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

#### 2.2.4. Kinerja Karyawan

##### 2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya (Mathis dan Jackson, 2006). Sedangkan menurut Kusumah dan Suharnomo (2015) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Pengertian lain tentang kinerja menurut Mangkunegara (2013) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Bangun (2012) hasil atau pencapaian pegawai atas pekerjaan yang dilakukan adalah apa yang disebut dengan kinerja.

Dari beberapa teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai seorang karyawan atau individu sesuai dengan peran atau tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### *2.2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2011) secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya :

- 1) Kemampuan intelektualitas, kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.
- 2) Disiplin kerja, kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
- 3) Pengalaman kerja, proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
- 4) Kepuasan kerja, sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
- 5) Latar belakang pendidikan, dasar pembelajaran, keterampilan, dan kebiasaan melalui pengajaran, pelatihan, dan penelitian.
- 6) Motivasi pegawai, kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya :

- 1) Gaya kepemimpinan, salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.
- 2) Pengembangan karir, aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi.
- 3) Lingkungan kerja, suatu faktor yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal.
- 4) Pelatihan, pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi pegawai baru atau pegawai yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.
- 5) Kompensasi, pengeluaran dan biaya bagi perusahaan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
- 6) Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan, penerapan dari perusahaan, dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standar.

#### *2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan*

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, sumber daya manusia harus memiliki beberapa aspek atau ukuran kinerja yang sangat diperlukan dalam bekerja. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Mathis dan Jackson, 2006).

### 1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

### 2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.

### 3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja yang sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. Dengan timeliness yang merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.

### 4. Kehadiran

Merupakan hal yang harus dipertahankan karyawan. Kehadiran karyawan dapat menjadi tolak ukur apakah karyawan menyukai pekerjaan mereka. Karyawan yang

jumlah kehadirannya lebih banyak biasanya kinerja yang dilakukan lebih baik daripada karyawan yang jumlah kehadirannya sedikit.

#### 5. Kemampuan Bekerja Sama

Dengan adanya karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya maka karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Kemampuan bekerja sama yang merupakan suatu tingkatan keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan sekerja sehingga akan tercipta peningkatan kinerja.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### *2.3.1. Hubungan Kepemimpinan transaksional Terhadap Kinerja Karyawan*

Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya pemimpin memperoleh imbalan berupa kinerja (performa) karyawan yang tinggi (Bass, 2003 dan Yukl, 2010 ). Penelitian terdahulu oleh Taufan Pradana (2016) yang berjudul “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*” memiliki hasil bahwa gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan

### 2.3.2. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

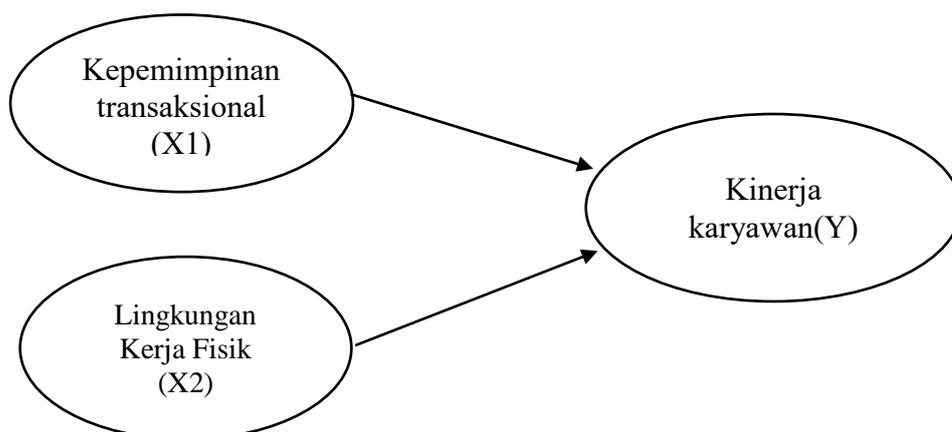
Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, aman dan nyaman akan membuat para pegawai merasa betah dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan, dengan lingkungan kerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi lingkungan. Semakin baik lingkungan kerja, semakin meningkat kinerja pegawai yang dapat dicapai. Dengan demikian pentingnya lingkungan untuk perusahaan yaitu agar perusahaan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan membuat perusahaan mampu bersaing, Siagian (2014). Dari penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Hazmi Fadilah (2019) yang berjudul “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Adhi Karya (persero) divisi kontruksi kalimantan” menunjukkan Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel lingkungan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.4. Kerangka Konseptual

Terkaitan antara kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, jika pengaruh kepemimpinan transaksional tinggi dan juga pengaruh dari lingkungan kerja juga tinggi maka pekerjaan bisa di selesaikan sesuai target yang diharapkan perusahaan, maka adanya kinerja yang tinggi pada setiap karyawan perusahaan. Kusumah dan Suharnomo (2015). Sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan menjadi faktor yang vital dan memainkan peranan penting di dalam organisasi (Pio, *et.al*,

2015). Menurut Bass (2003) Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan. Selain gaya kepemimpinan transaksional, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Siagian (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari dimana tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung dalam kelancaran pekerjaan karyawan.

Berdasarkan teori di atas dan penelitian terdahulu bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dapat dibangun kerangka konseptual sebagai dasar pembentukan hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

## **2.5. Hipotesis**

H<sub>1</sub>: Semakin baik kepemimpinan transaksional (X1) semakin tinggi kinerja karyawan (Y) PT. Citra Bumi Raya

H<sub>2</sub> : semakin baik lingkungan kerja(X2) semakin tinggi kinerja karyawan (Y) PT. Citra Bumi Raya

