

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut rincian hasil penelitian terdahulu :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan (Putra & Indrawati, 2015)	Sampel jenuh Populasi : 47 orang Alat analisis : regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung (Setiawan & Mujiati, 2021)	Sampel jenuh Populasi : 35 orang Alat analisis : regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada Dealer Motor PT Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi) (Dessyarti, 2019)	Sensus Populasi : 136 orang Alat analisis : regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv Akur Motor 1 Kabupaten Pringsewu (Firdaus, 2016)	Sampel jenuh Populasi : 35 orang Alat analisis : regresi linier sederhana	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada Pt. Agung Automall Pekanbaru) (Laily, 2017)	Sensus Populasi : 37 orang Alat analisis : regresi linier sederhana	Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
----	---	---	--

Sumber: Hasil Kajian Peneliti 2024

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada umumnya setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi kepada karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawannya, karena dengan kinerja karyawan yang tinggi karyawan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut (Indrasari, 2017) kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi.

Menurut (Budiasa, 2021) kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung yang diberikan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan.

Menurut (Melati et al., 2022) Kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan bidang keahliannya yang bekerja

secara maksimal untuk mencapai tujuan institusional. Selain itu, seorang pegawai mampu mengelola pekerjaannya secara berstruktur dengan baik mempersiapkan bahan pekerjaannya yang telah dikuasainya dan mampu menerapkannya.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan sumber daya miliknya untuk mencapai hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

(Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, 2014), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi yaitu, suatu tujuan tertentu akhirnya tercapai berarti kegiatan yang dilakukan efektif, tetapi apabila melakukan kegiatan yang tidak dicari atau tidak ada tujuannya walaupun hasilnya memuaskan maka kegiatan tersebut tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang) yaitu, perintah anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Misalnya,

seorang pemimpin di suatu organisasi harus tegas dalam memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dan pengikutnya harus bersama-sama saling meningkatkan serta mengembangkan moralitas dan motivasinya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

3. Disiplin yaitu, mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja berarti kegiatan anggota yang bersangkutan sesuai perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.
 4. Inisiatif yaitu, kreatifitas dalam membentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
 5. Lingkungan kerja yaitu, lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka akan menumbuhkan rasa ingin berkomitmen dengan pekerjaannya. Seseorang yang sudah memiliki rasa komitmen terhadap pekerjaannya maka orang tersebut akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi perusahaan.
3. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi Kinerja menurut Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) dibuat oleh (Koopmans et al., 2013) berdasarkan karakteristik yang mengacu pada teori kinerja dari Campbell.

Alat ukur ini mengukur tiga dimensi dan 12 indikator, yaitu sebagai berikut :

1. Task performance

Merupakan kemampuan individu dalam melakukan tugas substantif maupun teknis yang penting bagi pekerjaannya.

- a. Mampu mengatur atau memanager pekerjaan
- b. Berorientasi pada hasil.
- c. Mampu memprioritaskan pekerjaan.
- d. Bekerja dengan efisien
- e. Mampu berkomunikasi dengan efektif

2. `Contextual performance

Merupakan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis agar pekerjaan dapat berfungsi dengan baik.

- a. Mampu mengambil inisiatif.
- b. Mampu belajar timbal balik dari yang orang lain berikan
- c. Mampu mengambil tugas pekerjaan yang menantang
- d. Berusaha terus menjaga pengetahuan yang dimiliki
- e. Berusaha terus menjaga keterampilan yang dimiliki
- f. Mampu bersikap resiliensi atau bertahan dalam situasi apa pun
- g. Memiliki solusi kreatif untuk setiap masalah baru

3. Counterproductive work behavior

Merupakan perilaku yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi.

- a. Menampilkan sikap negatif yang berlebihan

- b. Melakukan yang merugikan organisasi
- c. Sering melanggar aturan yang telah dibuat perusahaan

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Sinurat, 2021) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang mengedepankan pencapaian visi dan sasaran ke depan melalui kemampuan dalam menentukan arah, melakukan perubahan dan berbudaya. Gaya kepemimpinan sendiri tujuannya mengubah pola pikir karyawan untuk menjadi lebih baik yang mengindikasikan kepentingan individual harus dikesampingkan dahulu, hal tersebut dinamakan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Adistri Novita Lestari & Suryani, 2018).

Menurut (Rivai, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para

pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut (Yukl, 2010) menyatakan bahwa menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan mereka sendiri (Northouse, 2013). Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

1. 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 Hak 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.
3. Indikator Kepemimpinan Trnasformasional

Menurut (Podsakoff et al., 1990) ada 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, yakni:

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan sebuah visi

Perilaku pada pemimpin yang mengidentifikasi peluang baru untuk perusahaanya dan mengembangkan, mengartikulasikan serta menginspirasi orang lain dengan visi untuk masa depan.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang menginspirasi untuk masa depan.
 - b. Organisasi saya memiliki pemimpin yang selalu mencari peluang baru untuk organisasi.
2. Memberikan contoh

Perilaku pemimpin yang menjadi tauladan bagi karyawan untuk mengikuti secara konsisten terhadap kapasitas pemimpin.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang mampu menyelesaikan masalah lama dengan cara baru.
- b. Organisasi saya memiliki pemimpin yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan pekerjaan.
- c. Organisasi saya memiliki pemimpin yang lebih banyak bertindak dari pada banyak berbicara.

3. Membimbing untuk mencapai tujuan

Perilaku pemimpin yang membentuk kerja sama diantara karyawan dan menciptakan kerja sama untuk pencapaian tujuan bersama.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang mampu menumbuhkan kerjasama untuk mencapai target organisasi.
- b. Organisasi saya memiliki pemimpin dengan tujuan yang jelas untuk kemajuan organisasi

4. Ekspektasi kinerja tinggi

Perilaku yang menunjukkan harapan pemimpin akan keunggulan, kualitas dan kinerja karyawan.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang berharap besar kepada karyawannya untuk kinerja yang baik

5. Memberikan dukungan individual

Perilaku dukungan dari pemimpin yang menunjukkan dia menghormati karyawannya dan memperhatikan perasaan dan kebutuhan pribadi mereka.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang peduli dengan perasaan pribadi karyawannya.

6. Stimulasi intelektual

Perilaku pemimpin yang membuat karyawannya untuk mengevaluasi pekerjaan mereka. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja.

- a. Organisasi saya memiliki pemimpin yang mampu mendorong rasa ketelitian dalam bekerja untuk meminimalisir kesalahan.

2.2.3 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut (Muis et al., 2018) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang. Defenisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut.

Menurut (Utaminingsih, 2014) definisi komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi,

yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut (Wibowo, 2013) komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap pencapaian tujuan. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah pegawai yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai

paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Allen, N. J. & Meyer, 1990) dimensi dan indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Affective Commitmen (Komitmen Afektif)
 - a. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi
 - b. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan
 - c. Keterikatan secara emosional
 - d. Membanggakan perusahaan ke orang lain
2. Continuance Commitment (Komitmen Keberlangsungan)
 - a. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan
 - b. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan
 - c. Pertimbangan keluar dari perusahaan
 - d. Berat meninggalkan perusahaan.
3. Normative Commitmen (Komitmen Normatif)

- a. Memiliki perasaan bersalah meninggalkan perusahaan
- b. Memikirkan pendapat orang lain jika keluar perusahaan
- c. Tetap bertahan merupakan kewajiban
- d. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Karyawan

Menurut (Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, 2014) ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain, yaitu otoritas (wewenang). Otoritas merupakan perintah anggota kepada anggota yang lain untuk melakukan kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Misalnya, seorang pemimpin di suatu organisasi harus tegas dalam memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dan pengikutnya harus bersama-sama saling meningkatkan serta mengembangkan moralitas dan motivasinya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut (Sinurat, 2021) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang mengedepankan pencapaian visi dan sasaran ke depan melalui kemampuan dalam menentukan arah, melakukan perubahan dan berbudaya.

Pendapat di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putra & Indrawati, 2015) dengan judul dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Agung Motor I Kabupaten Tabanan . Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Laily, 2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Agung Automall Pekanbaru). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional yang baik akan memberikan peningkatan yang baik pula terhadap kinerja yang dihasilkan.

2.3.2 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, 2014) ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain, yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik juga dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pegawai yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka akan menumbuhkan rasa ingin berkomitmen dengan pekerjaannya. Komitmen Organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi juga akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Selain itu komitmen organisasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya.

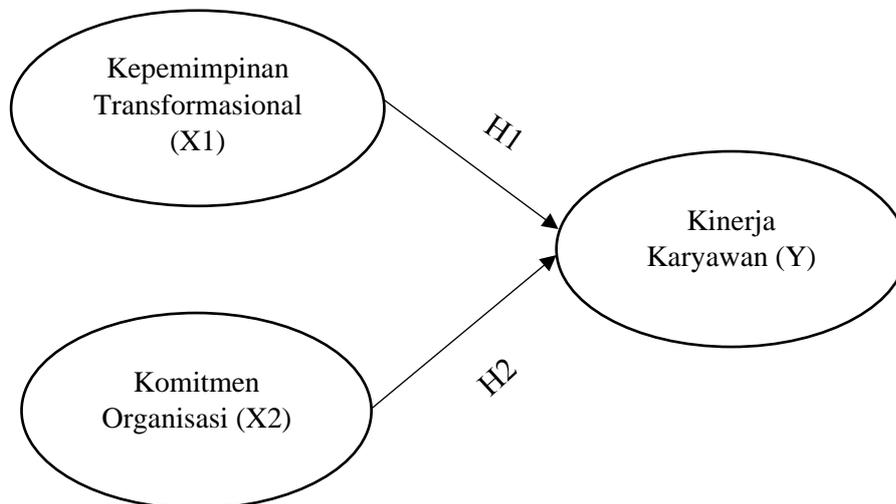
Pendapat di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dessyarti, 2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (Pada Dealer Motor PT. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Laily, 2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Agung Automall Pekanbaru). Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi yang baik akan memberikan peningkatan yang baik pula terhadap kinerja yang dihasilkan.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam kerangka konseptual penelitian ini terdapat 3 variabel yang terdiri dari 3 variabel bebas (X) yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan variabel terikat (Y) yaitu Kinerja karyawan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan

transformatif dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Kerangka konseptual didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putra & Indrawati, 2015) menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh (Dessyarti, 2019) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Laily, 2017), hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformatif dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan dalam sebuah analisis sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa merupakan suatu pernyataan yang sifatnya sementara, atau kesimpulan sementara atau dugaan yang bersifat logis tentang suatu populasi (Heryana, 2020). Dari kerangka konseptual di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- H2 : Diduga adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).