

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar tercapai keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Keseimbangan merupakan kunci utama bagi suatu perusahaan untuk dapat berkembang secara produktif dan berkeadilan. Manajemen sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia, disingkat HRM adalah ilmu atau metode tentang bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara optimal sehingga mencapai tujuan bersama. .

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rencana, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengadaan, pengembangan, pemberian remunerasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan pekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Iskarim, 2017). Menurut Zakki (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bentuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dari pengontrol berupa pengadaan, pengembangan,

kompensasi, integritas, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan untuk menciptakan tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. . Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa rencana sumber daya manusia diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana pemenuhan kebutuhan tersebut sehingga pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan spesifik yang ingin mereka capai ketika mengelola sumber daya, termasuk sumber daya manusia. Tujuan yang tepat dari manajemen sumber daya manusia sangat sulit dirumuskan karena berbeda dan tergantung pada perkembangan masing-masing organisasi. Tujuan dari manajemen sumber daya adalah:

- a. Menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- b. Membantu mengembangkan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama yang berkaitan dengan dampaknya terhadap sumber daya manusia.
- c. Memberikan dukungan dan kondisi untuk membantu manajer mencapai tujuan mereka.
- d. Tangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan sehingga organisasi tidak menghalangi untuk mencapai tujuan.
- e. Menyediakan sarana komunikasi antara pekerja dan manajer organisasi.
- f. Bertindak sebagai penjaga standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia meliputi: (Hasibuan, 2014: 21):

1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan membuat program personalia. Program pengembangan sumber daya manusia meliputi organisasi karyawan, komando, manajemen, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, tindakan disipliner, dan pemecatan. Program bakat yang baik membantu karyawan mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan sosial.

2. Pengorganisasian

Merupakan tindakan mengorganisasikan seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam organisasi.

3. Pengarahan

Memimpin adalah kegiatan yang memerintahkan semua karyawan untuk bekerja sama, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pembinaan dilakukan oleh pimpinan dengan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian

Merupakan tindakan mengatur seluruh karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, tindakan korektif dan perbaikan rencana akan diambil. Pengelolaan karyawan

meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan pemeliharaan status lingkungan kerja.

5. Pengadaan

Merupakan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pengawasan, dan pelatihan untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi. Pendanaan yang baik membantu mencapai tujuan perusahaan.

6. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan kerja saat ini dan masa depan.

7. Kompensasi

Pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung, uang, atau barang kepada karyawan sebagai kompensasi atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan tidak memihak. Tepat didefinisikan menurut kinerja pekerjaan. Sesuai didefinisikan sebagai mampu memenuhi kebutuhan utama, ditujukan pada batas upah minimum menurut undang-undang, dan didasarkan pada konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian

Integrasi adalah tindakan mengintegrasikan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawannya untuk membangun kemitraan yang harmonis dan saling menguntungkan. Perusahaan menguntungkan dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hasil kerja. Integrasi merupakan tugas penting dan sulit dalam

manajemen sumber daya manusia karena menghubungkan dua kepentingan yang saling bertentangan.

9. Pemeliharaan

Memelihara atau meningkatkan fisik, mental, dan loyalitas seorang karyawan agar dapat bekerja sama sampai masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dalam program-program sosial yang dipandu oleh konsistensi internal dan eksternal, berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan

Merupakan fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia dan kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

11. Pemberhentian

Merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan alasan lainnya.

d. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia akan memberikan manfaat yang baik bagi organisasi. Berikut manfaat manajemen sumber daya manusia menurut Nawawi dalam Yani (2012: 5):

1. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
2. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil pekerjaan atau analisis jabatan.

3. Organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan untuk membuat dan menentukan rencana tenaga kerja.
4. Organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemilihan dan pemilihan pekerja.
5. Organisasi atau perusahaan akan mampu melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
6. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
7. Organisasi atau perusahaan akan mampu melaksanakan program dan pengembangan karir secara efisien dan efektif.
8. Suatu organisasi atau perusahaan dapat membuat tabel pengupahan dan mengatur berbagai kegiatan tunjangan lainnya dengan menerapkan sistem kompensasi karyawan.

e. Ruang Lingkup Manajemen

Menurut (Susan, 2019), ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Pelatihan prajabatan

Pelatihan bagi karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru pada melapor untuk dapat melaksanakan tugas yang diberikan.

2) Pelatihan

Pelatihan di tempat kerja bagi karyawan yang bekerja di organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja.

3) Pelatihan Post service (Pelatihan Post service)

Pelatihan yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan menghadapi masa pensiun.

F. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Yani (2012:3) adalah:

1. Pendekatan SDM Pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pemanfaatan yang memperhatikan hak asasi manusia.
2. Pendekatan manajemen tanggung jawab untuk menyediakan dan memenuhi kebutuhan staf di departemen lain.
3. Pendekatan Sistem Pendekatan Tanggung Jawab Subsistem Dalam Suatu Organisasi.
4. Pendekatan pendekatan yang merupakan kontribusi karyawan, manajer dan organisasi untuk memecahkan masalah.

G. Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia

Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia sama dengan prinsip-prinsip kepemimpinan menurut (Fadjar & Ansory, 2018: 65):

- 1) Prinsip Kemanusiaan.
- 2) Prinsip demokrasi.
- 3) Prinsip orang yang tepat adalah tempat yang tepat.
- 4) Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang sama.
- 5) Prinsip kesatuan arah.
- 6) Asas kesatuan komando.

- 7) Prinsip efisiensi.
- 8) Prinsip efektivitas.
- 9) Prinsip produktivitas kerja.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robins dari Emron Edison et al (2016:98), gaya kepemimpinan transformatif adalah seorang pimpinan yang menginspirasi (mengubah) dan melakukan hal-hal yang luar biasa kepada pengikutnya. Menurut Yukl Emron Edison et al (2016:98), kepemimpinan transformatif memotivasi pengikut untuk merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pimpinan dan untuk lebih dari yang diharapkan. Menurut Indra Kharis (2015), kepemimpinan transformasional adalah tipe pimpinan dengan pengaruh luar biasa yang mendorong pengikutnya untuk tidak mengutamakan kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformatif tidak hanya mendorong pengikut untuk percaya pada diri mereka sendiri, tetapi juga menginspirasi potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Pimpinan transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam dirinya maupun organisasinya dan juga mampu mmenginspirasi pengikut untuk memberikan upaya ekstra dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh pimpinan agar memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh yang ideal, yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi kuat dari pengikut terhadap pimpinan.
2. Pertimbangan individual, yaitu termasuk memberikan dukungan, semangat, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi inspirasional, yaitu meliputi penyampaian visi yang menarik, menggunakan simbol untuk fokus.
4. Stimulasi Intelektual (stimulasi intelektual), yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah dan mempengaruhi pengikut untuk melihat masalah dari perspektif baru.

C. Prinsip – Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh pimpinan transformasional, yaitu (Erik Rees, 2010):

1. Simplikasi

Kepemimpinan yang sukses dimulai dengan visi yang menjadi cermin dan tujuan bersamaan keterampilan untuk mengekspresikan visi dengan jelas.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen semua orang terhadap visi yang dijelaskan adalah hal kedua yang harus kita lakukan. Jika pimpinan transformatif dapat menciptakan sinergi dalam organisasinya, berarti mereka harus mampu mengoptimalkan, memotivasi, dan menyemangati setiap pengikutnya. Pada

kenyataannya, ini adalah pekerjaan atau pekerjaan yang benar-benar bermanfaat, dan juga memberikan nilai bagi diri mereka sendiri karena memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses kreatif baik dalam hal saran dan keputusan dalam pemecahan masalah.

3. Fasilitasi

Berkaitan dengan kemampuan memfasilitasi pembelajaran secara efektif dalam suatu organisasi, dalam suatu organisasi, dalam suatu kelompok, atau secara individu. Ini mempengaruhi modal intelektual yang berkembang dari semua yang terlibat.

4. Mobilitas

Melengkapi dan menggerakkan semua sumber daya yang ada untuk memberdayakan dan melengkapi semua pemangku kepentingan untuk mencapai visi dan tujuannya. Pimpinan transformasional selalu mencari pengikut yang bertanggung jawab.

5. Siap Siaga

Kemampuan untuk terus belajar tentang diri sendiri dan siap menerima perubahan dalam paradigma baru yang positif.

6. Tekad

Untuk selalu menyelesaikan, tekad untuk melakukan sesuatu dengan baik dan tuntas. Tentunya hal ini juga harus didukung dengan pengembangan mental, emosional dan fisik disiplin dan komitmen.

D. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Emron Edison *et al.* (2016:989), pimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik.

1. Memiliki strategi yang jelas. Pimpinan membuat perubahan besar dan terfokus pada visi, misi, dan strategi organisasi untuk merencanakan dan berkomunikasi dengan baik dengan para anggotanya.
2. Pimpinan termotivasi dan berbelas kasih dalam menghadapi segala persoalan yang dihadapi anggotanya.
3. Pimpinan menginspirasi anggota, membantu mereka mencapai tujuan positif, dan menghindari menjadi tidak produktif.
4. Pimpinan selalu menjaga tim bersama dan tidak ingin terjebak dalam ide-ide anggota.
5. Pimpinan menghormati perbedaan pendapat untuk arah yang lebih baik dan mendorong semua anggota untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Hafidzi *et al.* (2019:52) Motivasi adalah penyediaan tenaga penggerak yang mendorong semangat kerja, dan dapat memastikan integritas dalam segala upaya untuk bekerja sama, bekerja secara efektif dan mencapai kepuasan. Motivasi merupakan hal utama yang mendorong seseorang untuk bekerja. Menurut Sedarmayanti (2017:154), motivasi adalah kekuatan yang mendorong orang untuk mengambil atau tidak mengambil sikap positif atau negatif secara internal dan eksternal. Motivasi kerja adalah perangsang moral.

Wilson Bangun (2012:312) Motivasi adalah keinginan untuk melakukan tindakan pada seseorang. Untuk menyesuaikan orang dengan kebutuhan organisasi, kita perlu memahami motivasi mereka yang bekerja untuk organisasi. Motivasi ini menentukan apa yang dilakukan orang dengan pekerjaan. Sebenarnya, perilaku cerminan motivasi yang paling sederhana. Menurut Rivai (2015:607) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individu. Menurut Uhing (2019:363) adalah suatu keadaan atau energi yang menggerakkan karyawan yang terarah atau terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan oleh Suwanto (2020:161) adalah seperangkat kekuatan baik dari dalam maupun dari luar seseorang yang mendorongnya untuk memulai perilaku kerja menurut format, arah, intensitas, dan jangka waktu tertentu. Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Usaha maksimal dalam memenuhi kebutuhannya, seseorang bertindak sesuai dengan dorongan yang sesuai dengan keinginan dan tindakan tindakannya.

b. Jenis Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:154), motivasi dapat dibagi menjadi tiga bagian.

1. Penempatan yang tepat
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong nonmaterial, yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti:

- a. Penempatan yang tepat
- b. Latihan sistematis
- c. Promosi objek
- d. Pekerjaan terjamin
- e. Keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
- f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
- g. Pemberian informasi perusahaan
- h. Fasilitas rekreasi
- i. Penjagaan kesehatan

c. Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayandi (2017:162), prinsip-prinsip untuk menganalisis masalah motivasi adalah:

1. Perilaku menghargai kemungkinan akan diulangi
2. Faktor motivasi yang digunakan harus dianggap relevan dan Standar kerja dapat dicapai :
 - a. Hadiah yang diharapkan ada
 - b. Hadiahnya akan memenuhi kebutuhannya
3. Menghargai perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif daripada dianggap berasal dari perilaku yang tidak diinginkan.
4. Tindakan tertentu lebih mungkin untuk "diperkuat" jika hadiah atau hukumannya segera daripada ditunda.
5. Nilai motivasi reward atau punishment yang diharapkan lebih tinggi ketika sudah pasti akan terjadi daripada ketika masih mungkin terjadi.

6. Nilai motivasi penghargaan dan hukuman tinggi, dengan konsekuensi pribadi daripada organisasi.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Menurut (Bahri, 2017):

- 1) Peluang pengembangan.
- 2) Jenis pekerjaan.
- 3) Apakah Anda bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat anda bekerja.

E. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi menurut (Bahri,2017) sebagai berikut :

1. Kinerja, yaitu bagaimana karyawan termotivasi mencapai target kinerja sesuai dengan bagiannya.
2. Penghargaan, yaitu diperoleh dari pimpinan atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.
3. Tantangan, yaitu bagaimana karyawan sanggup menghadapi tantangan yang ada pada pekerjaan.
4. Tanggung jawab, yaitu karyawan dapat bertanggung jawab atas setiap pekerjaannya.
5. Pengembangan, yaitu terkait pelatihan jenjang karir karyawan.
6. Keterlibatan, yaitu karyawan terlibat apapun terkait pekerjaan.
7. Kesempatan, yaitu karyawan dapat memanfaatkan kesempatan kerja lebih baik lagi.

F. Pendekatan Motivasi Kerja

Menurut Wilson Bangun (2012:314), pendekatan motivasi meliputi:

1. Pendekatan tradisional. Dalam pendekatan ini, manajer menentukan rute yang paling efisien untuk tugas yang berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem upah. Semakin tinggi produksi, semakin tinggi upah yang Anda terima. Insentif memungkinkan manajer untuk memotivasi bawahan mereka. Semakin tinggi produksi, semakin tinggi pendapatan. Dalam banyak kasus, pendekatan ini sangat efektif.
2. Pendekatan hubungan menunjukkan bahwa kebosanan tugas yang berulang merupakan faktor yang mengurangi motivasi, dan kontak sosial membantu membangun dan mempertahankan motivasi. Singkatnya, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memenuhi kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia Pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Para ahli mengatakan bahwa pendekatan tradisional untuk hubungan menyederhanakan motivasi dengan berfokus pada satu elemen, seperti uang atau hubungan.
4. Pendekatan modern didominasi oleh tiga jenis motivasi: teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Dalam teori isi, fokus utama adalah pada teori kebutuhan manusia, menjelaskan kebutuhan manusia yang berbeda yang mempengaruhi kegiatan organisasi.

G. Indeks Motivasi Kerja

Hafidzi *et al.* (2019:53) Motivasi adalah pemberian tenaga penggerak yang merangsang semangat kerja, dan dapat menunjukkan integritas dalam segala upaya untuk bekerja sama, bekerja secara efektif dan mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan pendorong utama bagi seseorang ditinjau dari beberapa indikator motivasi kerja.

1. Kebutuhan akan dukungan yang tersedia di tempat kerja, seperti kebutuhan fisik, dukungan untuk memperlancar penyelesaian tugas kantor.
2. Kebutuhan keamanan, termasuk keamanan fisik, stabilitas, kecanduan, perlindungan, dan bantuan dari ancaman seperti ketakutan, kecemasan, dan bahaya.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi untuk kepentingan bersama bagi masyarakat, kebutuhan ini dipenuhi secara bersama-sama. Misalnya, interaksi yang baik antara orang-orang.
4. Kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan akan rasa syukur atas apa yang telah dicapai seseorang, seperti status, ketenaran, perhatian, kebutuhan akan ketenaran.
5. Kebutuhan dorongan untuk mencapai tujuan, kebutuhan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, seperti motivasi dari pimpinan.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Sedarmayanti dalam Sanjiwani, *et al.*(2016:1134-1135) menjelaskan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Setyowati & Haryani (2016) kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan bukan hanya sekedar

informasi untuk promosi atau penentuan gaji bagi perusahaan. Namun, bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan rencana untuk memperbaiki kemerosotan dapat dihindari. Kinerja karyawan perlu dilakukan penilaian dengan tujuan untuk memberikan kesempatan yang baik bagi karyawan untuk rencana karir dari segi kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menentukan pembayaran gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal sebagai "peringkat kinerja".

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja berdasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya sistem evaluasi yang objektif bagi organisasi. Selain itu, dengan penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan bagi setiap bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Menurut Prawirosentono dalam Damayanti (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan pada orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan, dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih bersedia untuk meningkatkan kinerja mereka sangat baik dan berkualitas. Pertunjukan karyawan yang berkualitas karena kemampuannya, komunikasi, dan keterampilan kerja karyawan. Dalam upaya peningkatan hasil kerja yang lebih baik memerlukan penilaian kinerja. Penilaian Kinerja adalah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk

mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Karyawan perusahaan berusaha untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ini memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja jika karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Badriyah (2015), evaluasi kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama evaluasi kinerja adalah:

1. Evaluasi tujuan organisasi Evaluasi tujuan organisasi, meliputi:

Umpan balik pada pekerjaan untuk menemukan posisi mereka. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah / bonus dan keputusan promosi, dan penyediaan media komunikasi untuk keputusan ini. manajemen membantu dengan memberikan "peringatan" kepada pekerja tentang kinerja pekerjaan yang tidak mencukupi dalam keputusan PHK atau PHK.

2. Pengembangan tujuan organisasi

Pelatihan kerja dan bimbingan dalam rangka meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi di masa yang akan datang. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi tentang peluang karir dan perencanaan karir. Memotivasi pekerja pada masalah individu dan organisasi.

D. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:260), indikator kinerja merupakan alat ukur bagaimana kinerja karyawan. Berikut beberapa indikatornya :

1. Kualitas pekerjaan, dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas, yaitu jumlah pencapaian atau target pekerjaan yang dicapai karyawan.
3. Ketepatan waktu, yaitu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan serta dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, yaitu merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi atau perusahaan.
5. Kemandirian, yaitu tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan tugasnya tanpa menerima bantuan dari siapapun.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian sebelumnya dimaksudkan untuk mendukung penelitian teoritis dalam penelitian yang dilakukan. Di bawah ini adalah hasil penelitian sebelumnya yang dianggap relevan dengan penelitian, antara lain:

1. Penelitian Tanuwi bowo dan Setiawan (2015) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa yang bergerak di bidang industry manufaktur disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja menunjukkan nilai $t_{hitung} (3,482) > t_{tabel} (1,694)$ ($df=32, =0,05$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Lestari Purnama Perkasa.
2. Penelitian berjudul "Influence" oleh Frendy dan Nugrohoseno (2015) Kepemimpinan transformasional berbasis kinerja dan motivasi kerja di PT Sumber Alfaria Trijaya, Karyawan Departemen Human Capital di Cabang

Tbk Sidoarjo bergerak di sektor retail dan komersial disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variable motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} (5,008) $>t_{tabel}$ (1,67), nilai signifikansi 0,000 $<0,05$. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Temuan Penelitian
1	Darmadi, 2019	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta varia intipratama daan mogot Jakarta Barat	(X) Gaya Kepemimpinan dan Transformasional dan Motivasi kerja, (Y) Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda,	Hasil menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2	Fikri, 2019	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Nindomarco Prismatama Cabang Bogor 2	(X) Gaya Kepemimpinan dan Transformasional dan Motivasi kerja, (Y) Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda.	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Didin Hikmah, (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia Mall Matahari Daan Mogot	(X) Gaya Kepemimpinan dan Transformasional dan Motivasi, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda.	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Marsa, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Staf Pada SMPN 36 Bandar Lampung	(X) Gaya Kepemimpinan dan Transformasional dan Motivasi, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Temuan Penelitian
5	Muger Apriansyah (2021)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada komisi pemilihan umum daerah kota Tangerang Selatan.	(X) Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi linear berganda, Uji hipotesis	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja karyawan.
6	Hafis Fahrulla (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Inovasi Karyawan (Studi Pada PT. PLN Persero ULP Kepulauan Kangean Kab.Sumeneop)	(X) Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja inovasi karyawan.
7	Herlina, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Mandalle Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan	(X) Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Hasil menunjukkan gaya transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	Calvin (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gren Central Manado	(X) Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja, Budaya Organisasi, (Y) Kinerja Karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, etos kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.
9	Lia Ulfayani, (2021)	Pengaruh motivasi kerja, sikap kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di sekretariat daerah kabupaten Labuhanbatu Selatan.	(X) Motivasi Kerja, Sikap Kerja, Gaya Kepemimpinan, (Y) Kinerja karyawan	Analisis regresi linear berganda	Hasil menunjukkan motivasi kerja, sikap kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Akhibula Rezky (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja	(X) Gaya Kepemimpinan Transformasional	Analisis R-Square (Inner Model),	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Temuan Penelitian
		terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening ((studi pada karyawan kantor PT. Pos Indonesia Kudus)	al dan Motivasi, (Y) Kinerja karyawan	Uji Hipotesis	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2022

2.3 Kerangka Penelitian

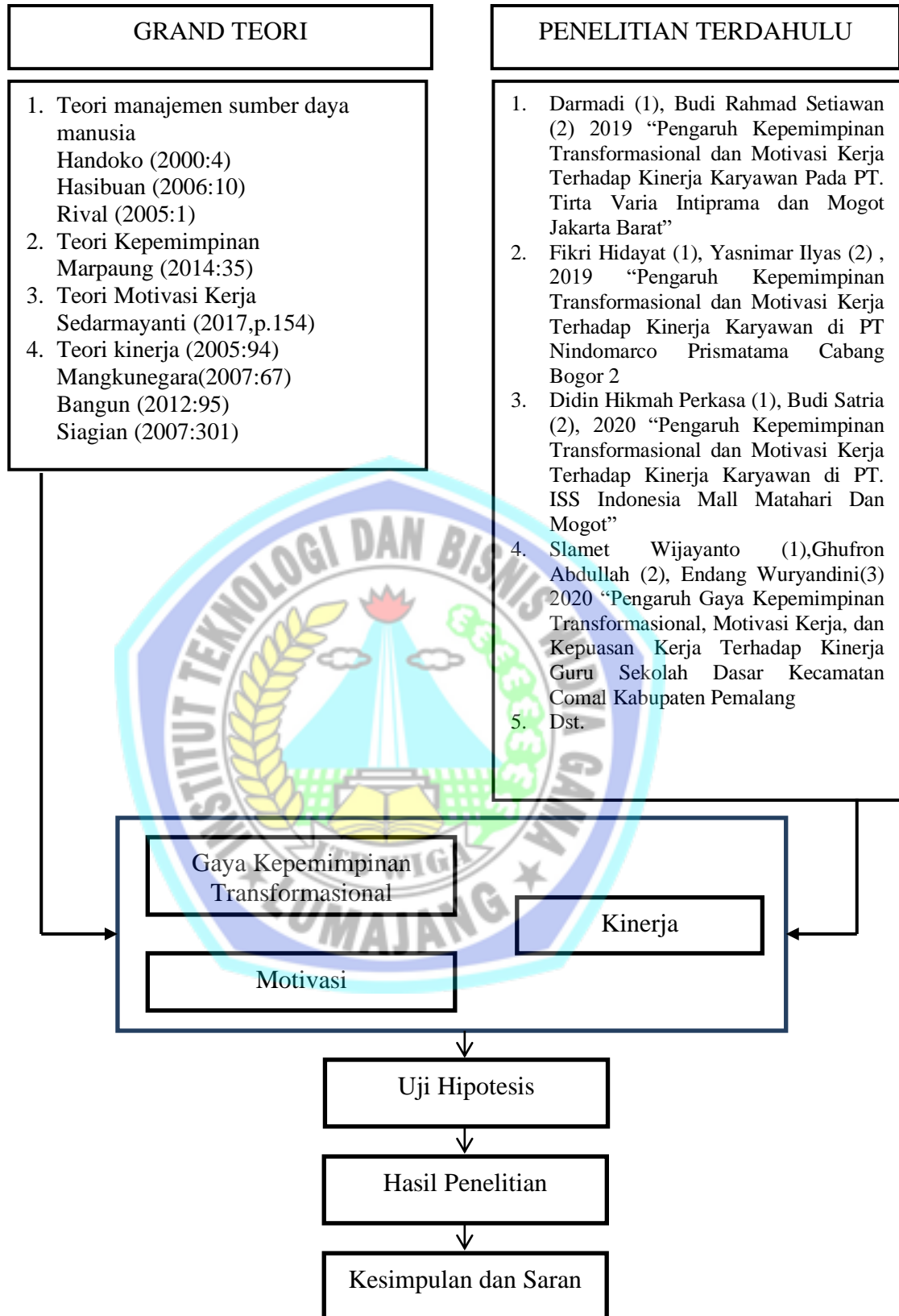
2.3.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka tersebut dijelaskan atas dasar teori yang relevan dan mendukung hasil penelitian sebelumnya. Sebagai bagian dari penjelasan peneliti tentang kemampuan berpikir, hipotesis penelitian dapat dirumuskan dari kerangka berpikir. Kerangka yang baik secara teoritis menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka berpikir tersebut dapat direpresentasikan dengan diagram yang disebut dengan flowchart yang berperan sebagai paradigma penelitian.

Kerangka kerja adalah model konseptual yang menunjukkan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang didefinisikan sebagai isu penting. Kerangka kerja ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Langkah pertama menentukan topik yang akan diselidiki, langkah kedua mengumpulkan data dari jurnal penelitian sebelumnya dan meninjau literatur tentang topik yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, mengidentifikasi subjek penelitian yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, membuat hipotesis tentang pengaruh masing-masing variabel yang

teridentifikasi terhadap kinerja karyawan. Setelah membuat hipotesis, maka dilakukan uji hipotesis untuk memperoleh hasil dan kesimpulan.



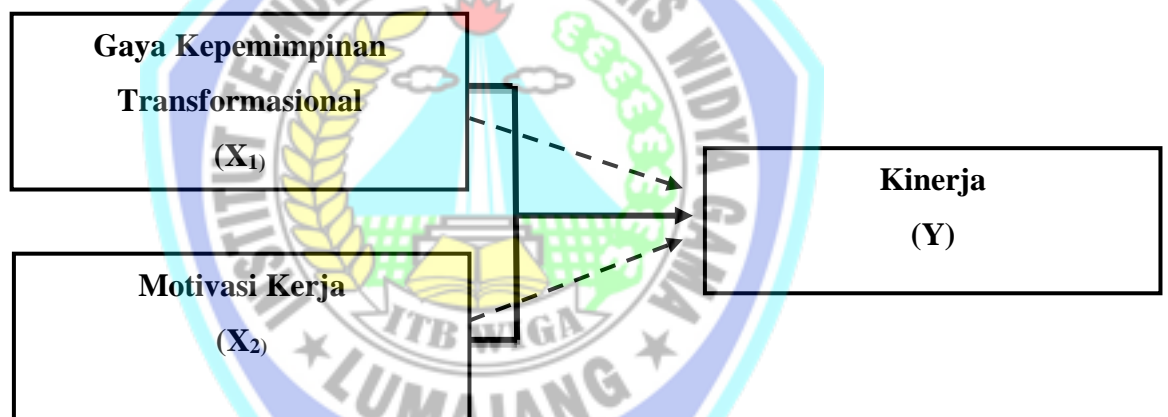


Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2022

2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah teori atau hubungan antar konsep yang mendukung penelitian, digunakan sebagai pedoman untuk meringkas hasil penelitian secara sistematis, dan juga memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti. Penelitian konseptual yang baik diperlukan untuk lebih tepat sasaran dan mendukung penelitian sehingga dapat dilanjutkan.

Menurut (Setiadi:2013) kerangka konseptual merupakan kaitan atau hubungan antara konsep satu dengan konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2

Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2022

Keterangan :

Garis Parsial = - - - - ->

Garis Simultan = ———>

Berdasarkan gambar diatas menjelaskan bahwa :

- Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

- c. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara dari tindakan atau situasi tertentu yang telah terjadi. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015), hipotesis adalah hipotesis yang berisi pernyataan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih yang sesuai dengan teori.

a. Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya YoshiTania (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Konsisten dengan Ahmad Calam dan Friskha Dora (2015), yang menemukan bahwa “kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja” (Hope & Ca, 2016). Sehingga dapat diajukan hipotesis pertama sebagai berikut.

H1: Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya Tanuwibowo dan Setiawan (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki dorongan untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja. Sehingga dapat diajukan hipotesis sebagai berikut. Sehingga dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H2: Variabel Motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Hipotesis Ketiga

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya Yoshi Tania (2017) bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Demikian pula menurut penelitian Ahmad Calam dan Friskha Dora (2015), kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H3: Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

