

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

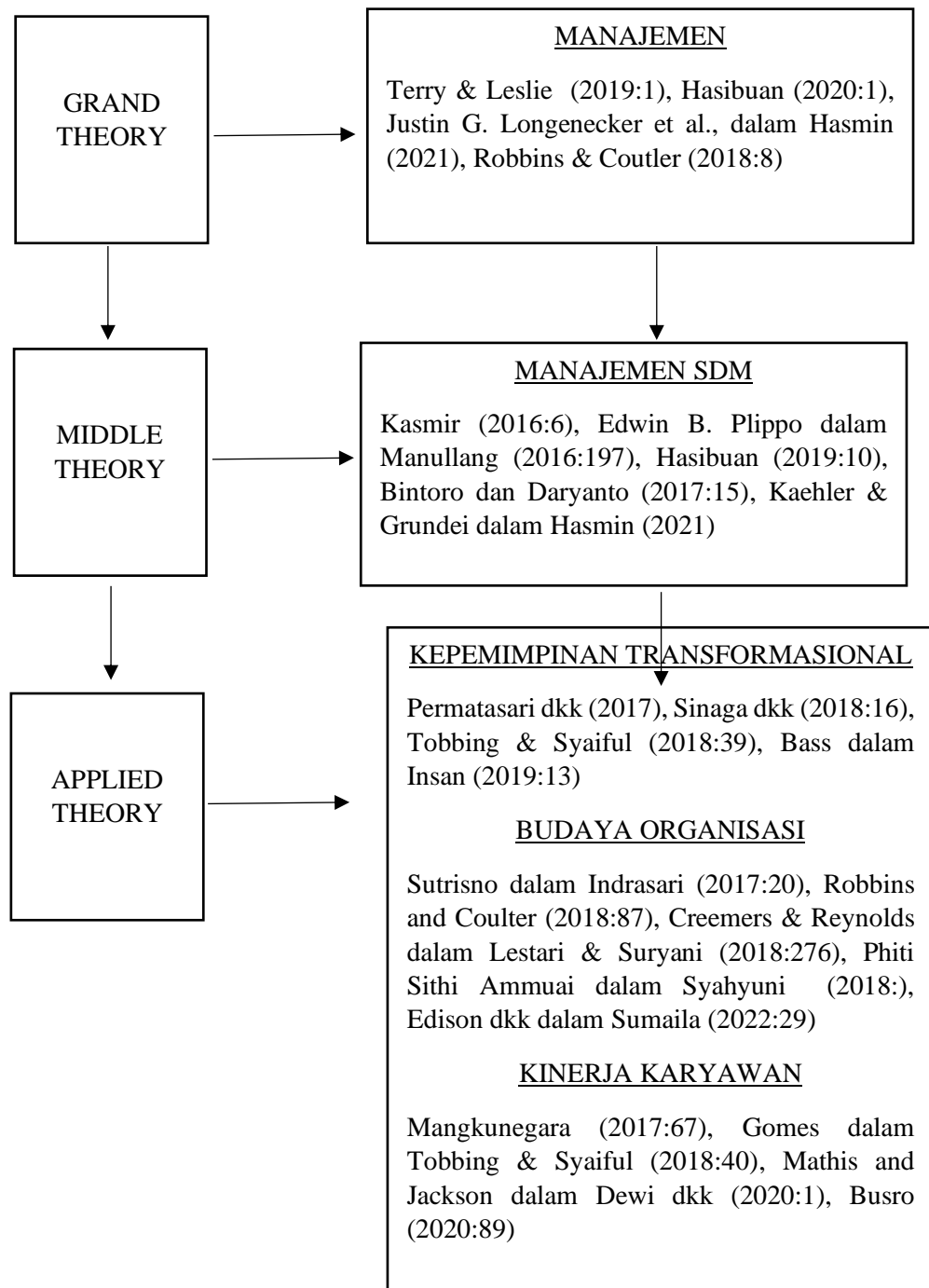
#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan konsep dan landasan teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Sehingga dalam kajian pustaka ini dapat menggunakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian. Landasan teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli. Pada uraian selanjutnya peneliti akan menyajikan kerangka landasan teori yang digunakan untuk mengetahui *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* pada penelitian ini.

##### 2.1.1 Landasan Teori

Peneliti menggunakan berbagai sumber data dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yaitu terdiri dari : *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*.

Selain landasan teori, dilakukan juga hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan referensi peneliti. Berikut juga peneliti sajikan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini pada halaman berikutnya:



**GAMBAR 2.1**  
**Kerangka Landasan Teori**

### 2.1.2 Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* dalam bahasa Inggris, yang artinya mengatur. Adapun pengaturan disini dilakukan melalui proses dan diatur sesuai dengan tatanan fungsi manajemen. Istilah manajemen, dalam terjemahan bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Namun ketika mempelajari literatur manajemen, istilah "manajemen" memiliki tiga arti, yaitu (1) manajemen sebagai suatu proses; (2) manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, (3) manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.

Ada banyak para ahli yang mengemukakan definisi tentang manajemen, diantaranya menurut Terry & Leslie (2019:1) menyatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau maksud-maksud yang nyata. Menurut Hasibuan (2020:1) menyatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Robbins & Coulter (2018:8) menyatakan bahwa

*“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.”*

Menurut Justin G. Longenecker et al., dalam Hasmin & Jumiaty (2021:1) menyatakan bahwa Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi dan kelompok dengan peran manusia

yang sangat strategis. Manajemen didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan.

Berdasarkan keempat definisi yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi dan perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mudah secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen**

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut Terry & Leslie (2019:8) adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang.

Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit.

3. *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta dapat dijadikan sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

#### 2.1.2.2 Unsur-unsur Manajemen

Menurut Hasibuan (2020:1), unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, yaitu:

##### 1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

##### 2. *Money* (Uang)

Setiap hal yang dilakukan, bahan yang diperlukan, pertimbangan yang diambil, semuanya dapat diputuskan dengan adil jika menggunakan tolak ukur yang pasti. Uang adalah alat yang paling rasional untuk mengukur besar kecilnya kegiatankegiatan dalam organisasi.

### 3. *Materials* (Bahan)

Untuk menghasilkan sesuatu manusia selalu memerlukan bahan, entah itu bahan jadi ataupun bahan setengah jadi. Jadi peranan bahan disini penting karena organisasi tidak akan bisa menghasilkan output tanpa adanya bahan.

### 4. *Machines* (Mesin)

Dalam perusahaan, mesin menjadi alat bantu untuk menghasilkan output dengan lebih cepat dan efisien. Mesin akan mempermudah pekerjaan manusia dan bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar dengan pemanfaatan yang efektif.

### 5. *Methods* (Metode)

Metode disini maksudnya adalah metode kerja. Metode ini ditetapkan dengan berbagai pertimbangan untuk memudahkan dan memperlancar jalannya pekerjaan pegawai.

### 6. *Market* (Pasar)

Output yang dihasilkan dari produksi tidak akan ada gunanya jika pasar tidak menerima. Oleh karena itu penguasaan pasar adalah hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar produksinya tetap berjalan.

## **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Peran sumber daya manusia adalah untuk

mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia untuk mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal didalam suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia di dalam suatu organisasi dan perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah masalah yang berkaitan erat dengan tenaga kerja manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah–masalah manusia.

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli diantaranya menurut Kasmir (2016:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Edwin B. Plippo dalam Manullang (2016:197) menyatakan bahwa

*“Personnel managementns is the planningm organizing, directing and controlling of the procurement, development, compesation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goals.”*

Kemudian menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan

efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Kaehler & Grundeil dalam Hasmin dan Jumiatiy (2021:1) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar tujuan individu, organisasi dan masyarakat yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Dengan manajemen yang baik maka tujuan individu, organisasi, dan masyarakat akan dengan mudah dapat terwujud.

### **2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi



Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi dalam menjalankan pekerjaan seharusnya memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Menurut Hasibuan (2020:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*).

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

#### 11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran -sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi anggota kelompok. Artinya, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok yang ada akan membentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

#### **2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2020:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Thoha dalam Busro (2020:226) menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu (2017:11) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

#### **2.1.4.3 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2020:170) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut yaitu :

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini dimana kekuasaan atau wewenang sebagian besar terdapat pada pimpinan. Jika pimpinan menganut sistem sentralisasi maka pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya pada pimpinan.

2. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan dimana ia digunakan apabila dilakukan dengan menggunakan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Sehingga bawahan dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan mempunyai ruang. Pemimpin tidak ambil ahli secara teknis, ia hanya mengontrol.

#### **2.1.5 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership merupakan bentuk nilai, keyakinan, dan kebutuhan yang termasuk di dalamnya

perubahan sebagai bentuk terobosan baru. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional biasanya memiliki pandangan visioner dan juga mampu memfasilitasi pegawai atau bawahannya untuk mengasah skill yang diperlukan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat dibedakan dari kemampuannya, khususnya untuk melaksanakan inovasi dan perubahan. Menurut Permatasari dkk (2017) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan pemimpin mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam mengarahkan perilaku dengan menggunakan pendekatan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pendekatan individu terhadap karyawan dalam mencapai tujuan.

Dari segi pertimbangan pribadi, seorang pemimpin transformasional dapat digambarkan sebagai pemimpin yang dapat memberikan perlindungan dan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pengikutnya, yang dapat menampung dan menangkap segala keinginan dan kepentingannya, serta yang memperjuangkan pengikutnya.

Menurut Tobbing & Syaiful (2018:39) mengatakan

*“Transformational leadership in principle motivate subordinates to do*

*better than what can be done, in other words, can increase the trust or confidence of subordinates that will affect the performance improvement.”*

Kepemimpinan transformasional ini muncul untuk memimpin organisasi melalui perubahan strategik yang utama, seperti revitalisasi. Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

Menurut Sinaga dkk (2018:16) menyatakan bahwa

*“The power of transformational leadership will improve employee performance as evidenced by the attitude of employees who respect and trust qualified leaders with a clear vision that can increase employee morale”*

Menurut Bass dalam Insan (2019:13) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah di jelaskan diatas di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

### **2.1.5.2 Unsur-Unsur Kepemimpinan Transformasional**

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Burd dalam Danim dan Suparno (2009:56) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara menggabungkan tiga unsur yaitu :

#### 1. Strategi

Upaya mewujudkan visi menjadi realita menuntut kapasitas kepemimpinan yang kuat juga unggul

#### 2. Kepemimpinan

Kemampuan pemimpin tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi sesuai dengan fungsi dan situasi yang dihadapi.

#### 3. Budaya

Kemampuan dalam hal memotivasi bawahan untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh, cepat menerima perbedaan yang bersifat inovatif, dll

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian segala masukan-masukan dari bawahannya dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier dan juga peningkatan sumber daya manusia komponen organisasi.



Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan dan pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawainya pada perusahaan. Menurut Bass dalam Insan (2019:13) kepemimpinan transformasional memiliki empat (4) dimensi yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

*Idealized Influence* (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.

*Idealized Influence* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Menunjukkan nilai-nilai luhur
- b. Menunjukkan rasa hormat
- c. Menumbuhkan kebanggaan
- d. Menekankan visi dan merealisasikan misi

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. *Inspirational Motivation* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Berbicara optimis dan antusias
- b. Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan

- c. Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
- d. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

### 3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
- b. Menciptakan inovasi
- c. Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
- d. Mendorong penggunaan penalaran

### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Memberikan perhatian kepada bawahan
- b. Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
- c. Mengidentifikasi kemampuan bawahan
- d. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri

## 2.1.6 Budaya Organisasi

Pengertian budaya dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda dan budaya organisasi pun mempunyai pengertian yang berbeda pula. Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Maka harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

### 2.1.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi mempunyai jati diri yang khas, artinya setiap organisasi mempunyai kepribadian tersendiri. Salah satu faktor yang membedakan organisasi satu dengan yang lainnya adalah budayanya.

Menurut Sutrisno dalam Indrasari (2017:20) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah di organisasinya.

Menurut Robbins and Coulter (2018:87) mengemukakan bahwa

*“Organizational culture has been described as the shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way members of an organization act and that distinguish the organization from other organizations.”*

Menurut Creemers dan Reynolds dalam Lestari & Suryani (2018:276) menyatakan bahwa

*“Organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization’s members”* (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi).

Menurut Phiti Sithi Ammuai dalam Syahyuni (2018:) mengemukakan bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi.

Menurut Edison dkk dalam Sumaila (2022:29) menyatakan bahwa *“budaya organisasi merupakan hasil proses pembentukan gaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma, aturan dan nilai-nilai yang baru dalam suatu perusahaan, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan mencapai tujuan tertentu.”*

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berkaitan dengan nilai dan norma dalam organisasi yang menjadi panutan untuk semua anggota yang ada diperusahaan tersebut, dan membedakan satu perusahaann dengan perusahaan lain.

#### **2.1.6.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2018:5) Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka :

1. Bersikap terhadap profesinya

2. Beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pemimpinnya

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah :

1. System nilai
2. Kebiasaan dan,
3. Etos kerja yang terinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi.

Dengan terbentuknya tiga hal tersebut, akan mampu mendorong di berikannya apresiasi kepada pegawai yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, lebih berkinerja.

Budaya organisasi sendiri ini dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sektoral. Artinya, budaya tersebut dimiliki oleh setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis.

### **2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol dalam Busro (2018:8), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi

2. Pengaruh nilai-nilai yang ada di masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Baik mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik.

#### **2.1.6.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Edison,dkk dalam Sumaila (2022:29) mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota mentaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

### 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

### **2.1.7 Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi atau perusahaan yang bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

#### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintahan atau lembaga perusahaan maupun yayasan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Menurut Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang



dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gomes dalam Tobbing & Syaiful (2018:40) menyatakan bahwa :

*“Stated performance as a note to the production of a specific job or the results of certain activities within a certain time period.”*

Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (*performance*) masing-masing yang berbeda.

Menurut Mathis and Jackson dalam Dewi dkk (2020:1) mengemukakan bahwa:

*“Performance is the result of quality and quantity of work achieved by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him. Achievement of company productivity largely are determined by the performance of employees.”*

Menurut Busro (2020:89) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

### 2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri pegawai itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2017:67) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi (*motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Khan et.al, dalam Busro (2020:91) menekankan, bahwa faktor yang mempengaruhi untuk kerja para pekerja yaitu :

#### 1. Sikap kerja

2. Kepuasan kerja; dan
3. Komitmen organisasi

### 2.1.7.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi ditempat kerja. Menurut Mathis and Jackson dalam Busro (2020:97) menyatakan :

*“Performance appraisal is the process of evaluating how well employees are doing their job when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees. Performance appraisals are used widely to manage wages and salaries, provides good performance feedback, and identify the strenghts and weakness of individual employees.”*

Mangkunegara (2017:69) menyatakan, penilaian prestasi pegawai (kinerja) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Adapun kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Rusdiana (2022:77) sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program

pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

5. Perencanaan karir yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian untuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
9. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik.

Definisi dari para ahli diatas tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*).

#### 2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208), untuk mencapai atau menilai kinerja ada indikator kinerja yang menjadi tolak ukur yaitu :

1. Kualitas, yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Waktu, yaitu batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Penekanan biaya, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas
5. Pengawasan, yaitu pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan
6. Hubungan antar karyawan, yaitu kerukunan antar karyawan dan atau antar pimpinan

Sedangkan menurut Busro (2020:99), kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Hasil kerja dengan indikatornya:
  - a. Kualitas hasil kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
  - b. Kuantitas hasil adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
  - c. Efisiensi dalam melakukan tugas adalah pemanfaatan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
2. Perilaku Kerja
  - a. Disiplin kerja adalah dapat mengikuti dan patuh terhadap hukum dan

peraturan yang berlaku.

- b. Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar.
- c. Ketelitian adalah tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah pekerjaan tersebut sudah mencapai tujuan atau belum.

### 3. Sifat Pribadi

- a. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- b. Kreativitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

#### **2.1.8 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan dan juga digunakan sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian tersebut

Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan disajikan pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<b>Noor, Firman Syah</b>  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi  Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 12(1), Mei 2021, 41-48	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja pegawai	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai	Peneliti terdahulu menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan dalam penelitian ini tidak
2	<b>Mujanah Anhairullah Siti</b>  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengadilan Negeri Klas 1b Raba Bima  Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen Volume 16, No. 1, Januari – Juni (Semester I) 2016, Halaman 15-28	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas yang digunakan kepemimpinan transformasional a. Variabel terikat yang digunakan kinerja karyawan	Penelitian terdahulu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas

Lanjutan Tabel 2.1

3	<p><b>Anggraini Khrisnalia Yudya</b></p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Pengadilan Negeri Kediri</p> <p>Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 06, Nomor 02, Juni 2019</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel motivasi sebagai variabel bebas sedangkan peneliti menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas</p>
4	<p><b>Parlindungan, Farisi &amp; Nurhayati</b></p> <p>Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja di Pengadilan Negeri Medan</p> <p>Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan, 2(1), 2021, Hal 677-689 Issn 2714-8785</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Pengawasan dan kepuasan kerja sedangkan peneliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>
5	<p><b>Gynolla &amp; Saranggih</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>e-Proceeding of Management : Vol.8, No.5 Oktober 2021</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>c. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>



Lanjutan Tabel 2.1

6	<p><b>Natakusuma Robert Irwan</b></p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Serta Keahlian Profesional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Hakim Ad-Hoc Pada Pengadilan Negeri Palembang</p> <p>Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 02, Nomor 02, September 2013</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja hakim ad-hoc Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri Palembang.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel motivasi dan keahlian profesional sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional</p>
7	<p><b>Purwanto &amp; Suwasono</b></p> <p>Analisis Kepemimpinan Transformasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Kediri Kelas Ib</p> <p>Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 07, Nomor 03, September 2018</p>	<p>Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif secara parsial terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>
8	<p><b>Lestari &amp; Suryani</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Tirtayasa Ekonomika Vol. 13, No 2 Oktober 2018</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi</p> <p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel intervening kepuasan kerja sedangkan penelitian ini tidak</p>

Lanjutan Tabel 2.1

9	<p><b>Rivai Ahmad</b></p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume. 3, Nomor 2, September 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p>
10	<p><b>Nugroho Rosalendo Eddy</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No.2, Juni 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya kerja secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Stress Kerja sedangkan penelitian ini tidak</p>
11	<p><b>Hairudinor, Utomo &amp; Humaidi</b></p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 10. No. 1, 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya kerja secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

12	<p><b>Hendrato &amp; Subyantoro</b></p> <p><i>The Effect of Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance with Employee Satisfaction as a Mediator in The Electronic Court System (E-Court) in District Court of Sleman, Yogyakarta</i></p> <p><i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 176, 2020</i></p>	<p>hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. variabel bebas menggunakan Budaya Organisasi</p> <p>b. variabel terikat menggunakan kinerja karyawan</p>	<p>Peneliti sebelumnya menggunakan Teknologi Informasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan Kepemimpinan Transformasional</p>
13	<p><b>Tobing &amp; Syaiful</b></p> <p><i>The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In East Java Province.</i></p> <p><i>International Journal Of Business And Commerce Vol. 5, No.06: [37-48]</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>a. Variabel Independen Menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>Peneliti sebelumnya menggunakan motivasi kerja sebagai variabel terikat sedangkan penelitian ini tidak</p>
14	<p><b>Aryani, Syamsul &amp; Joko</b></p> <p><i>The Influence Of Transformation Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance Of Pt. Sierad Produce Tbk</i></p> <p><i>Rjoas, 5(77), May 2018</i></p>	<p>Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas</p> <p>a. Menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda</p>

Lanjutan Tabel 2.1

15	<p><b>Marbawi &amp; Dharma</b></p> <p><i>The Influnce Of Transformational Leadership And Organization Commitment On The Job Satisfaction And The Employees Performance Of City Council Secretaries In Bireuen District</i></p> <p><i>Indian Journal Of Public Health Research &amp; Development, December 2018, Vol. 9, No. 12</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>b. Menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas</p> <p>b. Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Peneliti sebelumnya menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan budaya organisasi</p>
16	<p><b>Sinaga, Asmawi, Madhakomala &amp; Suratman</b></p> <p><i>Effect Of Change In Management, Organizational Culture And Transformational Leadership On Employee Performance Pt. Adhya Tirta Batam</i></p> <p><i>International Review Of Management And Marketing   Vol 8, Issue 6, 2018</i></p>	<p>Penelitian ini menghasilkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas</p> <p>b. Menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Peneliti sebelumnya menggunakan <i>Change in Management</i> sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini tidak</p>
17	<p><b>Putra &amp; Dewi</b></p> <p><i>Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Motivation</i></p> <p><i>International Research Journal Of Management, It &amp; Social Sciences, Vol. 6 No. 6, November 2019, Pages: 118 – 127</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas</p> <p>a. Menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Peneliti sebelumnya menggunakan Motivasi Kerja sebagai variabel yang dimediasi sedangkan dalam penelitian ini tidak</p>

Sumber : Hasil Olah Data Peneliti Terdahulu

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang sudah dipaparkan, penelitian ini menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama pada penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tambahan dan pengurangan dalam penggunaan variabel bebas serta lokasi, waktu dan objek penelitian.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran jelas antara ketertarikan variabel penelitian yang dilakukan. Pada kerangka pemikiran ini menjelaskan hubungan yang terjadi pada kinerja pegawai.

Sebuah instansi atau organisasi tidak dapat berjalan tanpa faktor Sumber daya manusia didalamnya yang merupakan aspek penting dari sebuah perusahaan atau instansi. Tujuan yang telah ditetapkan pun tidak akan bisa tercapai tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan memperbaharui kemampuan dan keahlian pegawai demi tercapainya peningkatan kinerja dalam perusahaan tersebut.

Kinerja pegawai merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam

suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Busro, 2020:89).

Dalam pencapaiannya, kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu pada sub penelitian ini akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori-teori yang digunakan.

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan kekuasaannya. Menurut Busro (2022:226) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain pemimpin akan dapat mempengaruhi cara kerja atau kinerja dari pegawainya.

Marbawi (2016:58) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sesuai di abad 21 ini adalah transformasional, dimana pada abad ini penuh dengan perubahan besar dari lingkungan bisnis modern dan perubahan besar pada kemajuan teknologi. Dengan kepemimpinan transformasional yang mendorong pegawainya untuk bersama-sama melakukan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas kerja ataupun kinerja karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

kinerja pegawai, hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Purwanto & Suwasono (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nugroho Rosalendo Eddy (2019) menunjukkan pula bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Gynolla & Saragih (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik begitu juga variabel kinerja karyawan. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa telaah empirik yang telah dilakukan, ditemukan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Parlindungan, Farisi, Nurhayati (2021) hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut para ahli dan didukung oleh hasil penelitian diatas dapat diambil gambaran bahwa terdapat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai atau prestasi kerja pegawai.



**Gambar 2.2**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap**

**Kinerja Pegawai**

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok ditetapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja pegawai.

Kreitner dan Kinicki dalam Marbawi (2016:28) menganggap bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tidak disadari, tetapi mudah disebar luaskan, kehadirannya tidak disadari tetapi dipatuhi oleh individu - individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Sedarmayanti (2017:132) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Selanjutnya, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai, baik mendukung maupun tidak mendukung.

Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggraini Khrisnalia Yudya (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga



sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryani, Syamsul & Joko (2018) dan Lestari & Suryani (2018) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.3**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

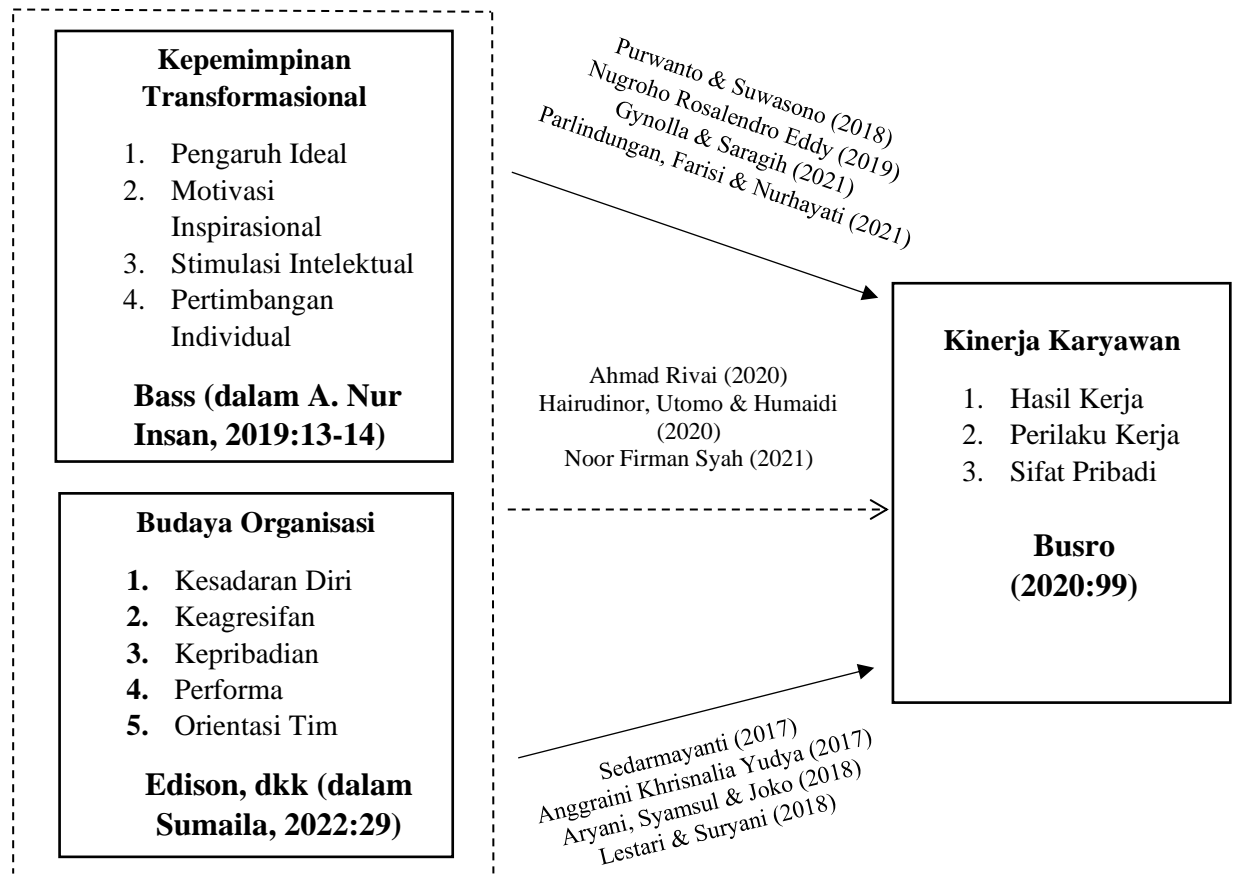
Baik kepemimpinan maupun budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang buruk, seperti kurangnya peran pemimpin dalam pembinaan, dapat menimbulkan rasa tidak aman karena kurangnya kontrol pemimpin, yang dapat mengakibatkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal. Hal ini mengakibatkan tertundanya peningkatan kinerja seluruh pegawai karena pengetahuan pegawai menjadi kurang berkembang dengan perkembangan terkini karena kurangnya bimbingan dan perencanaan untuk memberikan informasi yang baik tentang kemajuan teknologi dan pengembangan sistem informasi (Marbawi, 2016:58).

Menurut Widyaningrum (2019:46) menyatakan bahwa Budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi;

menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Namun budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan menuntut pemimpin untuk membentuk konsep, nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi, yang mencerminkan perilaku yang diharapkan, dapat diterima dalam organisasi.

Pendapat diatas sejalan dan diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu yaitu Rivai Ahmad (2020) dengan judul penelitian Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang membuktikan bahwa terdapat hubungan antar variabel secara simultan, kemudian penelitian selanjutnya dilakukan oleh Hairudinor, Utomo & Humaidi (2020), Noor Firman Syah (2021) yang berpendapat bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, peneliti berkeyakinan bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal dalam suatu organisasi, maka organisasi tersebut perlu fokus pada dua variabel yang mendukung peningkatan kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi untuk mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Setelah menguraikan kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan paradigma peneliti mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dalam paradigma seperti pada halaman berikutnya:



**Gambar2.4**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2022:63) mengemukakan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

2. Hipotesis Parsial

- a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

- b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai