

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### A. Kajian Teori

Birokrasi tidak terlepas dari anggapan tidak efisien dan tidak adil, serta mengancam kebebasan sosial. Dalam pemerintahan biasanya dapat dipraktikkan sebagai suatu sistem atau proses yang diciptakan untuk menjamin mekanisme dan keteraturan kerja. Birokrasi adalah sistem administrasi yang terstruktur, dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertentu, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya (Sitinjak, n.d. (2019) . Menurut Wakhid, 2011) suatu birokrasi mempunyai suatu bentuk pasti ketika semua fungsi dijalankan dalam cara-cara yang rasional. Sehingga ia mencetuskan teori birokrasi yang abstrak menjadi suatu bentuk ideal dari organisasi yang seharusnya dijalankan secara profesional dan rasional.

Birokrasi juga harus memiliki karakteristik bahwa alur kekuasaannya terpusat karena dianggap menjadi lebih efektif dalam proses pengambilan keputusan dan spesifikasi para pekerja. Selain itu, birokrasi adalah sistem yang tertutup karena lingkungan dianggap dapat mengganggu kinerja organisasi dan peraturan merupakan hal utama dalam sistem birokrasi. Menurut Muhammad Sawir, (2020) dalam buku Birokrasi merupakan konsep, teori, dan aplikasi, secara etimologi, birokrasi diambil dari kata “*bureau*” dalam Bahasa Prancis dan “*kratos*” dalam Bahasa Yunani. “*Bureau*” berarti meja tulis. Sedangkan “*kratos*” artinya pemerintahan. Maka dapat disimpulkan jika birokrasi

merupakan sekumpulan orang yang bekerja di balik meja tulis, baik di perkantoran ataupun bidang pemerintahan.

## 1. *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

### a. Pengertian *Transformational Leadership*

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang dianggap mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins & Judge, (2018) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Yukl et al., (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, pemimpin merupakan sosok yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasinya, yaitu bawahannya. Pemimpin harus senantiasa memberikan motivasi dan memberikan perubahan-perubahan kepada bawahannya. Apalagi, di era globalisasi saat ini yang sangat kompetitif suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan model kepemimpinan yang sangat efektif dan kondusif dengan sikap dan kemampuannya. Model kepemimpinan tersebut, disebut dengan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional).

Menurut Al-edenat, (2018) *transformational leadership* yaitu menekankan pada pemimpin yang mampu mentransformasi dirinya, dan selanjutnya mempengaruhi serta mentransformasi orang di sekitarnya. Sejalan dengan Hartini et al., n.d. (2020), mengemukakan bahwa *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) didefinisikan sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang mana seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Diperkuat oleh Sriekaningsih et al., (2018), yang menyatakan *transformational leadership* adalah pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Diutarakan oleh Sholeh et al., (2020), yang mengatakan, *transformational leadership* didefinisikan memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakannya. Menurut Hartanto,(2009) mengungkapkan dalam bukunya: “Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses pencapaian nilai.”

Dapat disimpulkan dari teori diatas, *transformational leadership* diartikan sebagai model pemimpin yang memiliki strategi dalam memimpin seseorang atau bawahannya agar mereka memberikan

kontribusi dan kemampuan yang optimal dalam mencapai suatu hasil. Sarros dan Butchatsky, n.d., (2006) mengungkapkan, *transformational leadership* adalah sebagai model kepemimpinan penerobos yaitu pemimpin yang mampu membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu individu atau organisasi.

**b. Komponen *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)**

Menurut Roni Harsoyo, (2022) *transformational leadership* sebagai berikut :

1. *Attribute Charisma*. Pemimpin rela berkorban untuk kepentingan kelompok, dimana pemimpin menimbulkan kesan bahwa memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga bawahan patut dihargai.
2. *Inspiration leadership/motivation*. *Transformational leadership* membantu dan menginspirasi orang lain untuk berkolaborasi dan optimis. Pemimpin menyampaikan harapan dan visi yang menarik dari masa depan, dan mendorong pengikut untuk berpartisipasi dan berkomitmen pada tujuan dan visi bersama.
3. *Intelektual stimulation*. *Transformational leadership* berusaha mendorong pengikut mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif, membayangkan masalah dan melihatnya dengan cara yang baru. Kritik publik atas kesalahan anggota tidak ada. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif diminta dari pengikut. Pengikut didorong

untuk mencoba metode baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena berbeda dari pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin mendorong orang lain untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda.

4. *Individualized consideration. Transformational leadership* bertindak sebagai mentor atau pelatih untuk membantu pengikutnya mencapai potensi mereka. Pemimpin memberikan peluang baru untuk belajar dan lingkungan yang mendukung. Dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut dan melihat mereka sebagai individu yang kuat daripada hanya sebagai karyawan.
5. *Idealized influence. Transformational leadership* berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi mereka yang mengikuti mereka, membuat mereka dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut yang berbakat memberikan dukungan kepada *transformational leadership*. Semangat dan ketekunan yang luar biasa. Oleh karena itu, dua komponen pengaruh yang diidealkan adalah perilaku pemimpin dan aspek yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi adalah faktor ideal yang diberikan kepada pengikut. Para pemimpin juga dapat diandalkan untuk berperilaku secara moral dan etis, bersedia mengambil risiko, dan konsisten.

### c. Efektivitas *Transformational Leadership*

Roni Harsoyo, (2022) mengklaim bahwa kinerja atau efektivitas *transformational leadership* mencakup beberapa hal, sebagai berikut:

#### 1. Peningkatan Kreativitas

Kualitas pengikut maupun kinerja kelompok dipengaruhi oleh *transformational leadership*. *Transformational leadership* lebih siap untuk mendorong pengikut mereka untuk menjadi lebih kreatif. Komponen intelektual stimulasi mendorong pengikut untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif. Studi menunjukkan bahwa kreativitas dipengaruhi oleh *transformational leadership*. *Transformational leadership* pertama-tama meningkatkan motivasi intrinsik pengikut dan mendorong kreativitas. Mereka juga menciptakan lingkungan mental yang mendukung untuk mendorong pengikut untuk berpikir “*outside of the box*”.

#### 2. Mengatasi Stres atau Krisis

Karyawan yang sangat berkomitmen yang mengambil pekerjaan mereka di rumah pada malam hari dan merasa puas dengan pekerjaan mereka mungkin mengalami lebih banyak stres daripada karyawan yang tidak peduli dengan kerja mereka. Pemimpin transformasional meningkatkan komitmen pengikut dan juga membantu karyawan mengatasi stres dan krisis. Ini adalah tanda lain bahwa kepemimpinan transformasional efektif.

### 3. Implementasi Perubahan

Perubahan dalam kelompok dan organisasi telah dikaitkan dengan *transformational leadership*, terutama aspek karismanya. Studi baru menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dan daya tarik CEO memiliki efek yang sangat strategis pada perubahan dan kinerja perusahaan.

### 4. Pengembangan Pemimpin

Pengembangan pengikut untuk meningkatkan kemampuan pemimpin mereka adalah inti dari *transformational leadership*. Dengan bertindak sebagai panutan, *transformational leadership* mendorong pengikutnya untuk belajar dan mengembangkan potensi, kepercayaan diri, identitas pribadi, dan kesejahteraan. Oleh karena itu, *transformational leadership* memiliki kecenderungan untuk bertindak sebagai mentor, dan mentor cenderung menunjukkan berbagai tingkat transformasi perilaku kepemimpinan. Merupakan menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Dengan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu charisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual.

#### **d. Indikator *Transformational Leadership***

Menurut Bass & Avolio, (1994) Berikut ini adalah deskripsi rinci dari masing-masing karakteristik utama tersebut :

### 1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Idealisasi pengaruh didefinisikan sebagai perilaku yang menegakkan perilaku etis, meningkatkan wawasan dan kesadaran tentang visi, menunjukkan keyakinan, menumbuhkan rasa hormat, bangga, dan kepercayaan, dan menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi. Bawahan akan mengembangkan kepercayaan kepada atasan, berusaha meniru perilaku pemimpinnya, dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya. Pemimpin yang idealisasikan pengaruh akan menginspirasi bawahan untuk menerima nilai, norma, dan prinsip yang sama, mengembangkan visi bersama, dan mengembangkan budaya dan idiologi organisasi.

### 2. *Individualized consideration* (perhatian secara individual)

Pemimpin *transformatif* memperhatikan kebutuhan individu untuk pencapaian dan pertumbuhan yang diharapkan. Mereka bertindak sebagai pelatih atau mentor dan rekan kerja untuk meningkatkan potensi anggotanya dengan mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Memperlakukan bawahan secara individual dan memberikan penghargaan untuk pekerjaan yang baik adalah beberapa contoh dari gagasan ini, yang sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasanya dan dapat meningkatkan kinerja mereka.



### 3. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

Menurut Bass & Avolio, (1994) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku yang mendorong bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam perpormasi dan pengembangan dirinya. Pemimpin ini akan menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai sasaran melalui usaha mengembangkan diri dan untuk unjuk kerja maksimal, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik daripada yang mereka miliki saat ini.

### 4. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Stimulasi intelektual adalah proses yang meningkatkan pemahaman seseorang, mendorong pembentukan nilai-nilai kepercayaan, menciptakan cara baru untuk berpikir, berimajinasi, dan menangani masalah. Pemimpin menggunakan simbol sebagai alat sederhana yang dapat diterima oleh bawahannya untuk memberikan kontribusi intelektual melalui logika, analisis, dan nasionalitas.

Berdasarkan teori tersebut ditarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* memiliki ciri-ciri, yaitu pengaruh ideal, perhatian secara individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Menurut Bass & Avolio, (1994) menyatakan bahwa *transformational leadership* akan membentuk *organizational culture* yang menunjang kinerja personal maupun organisasi, yakni

*organizational culture* yang tanggap terhadap lingkungan, menghargai karyawan sebagai manusia, mendorong inovasi dan kreativitas serta menyatukan upaya demi kepentingan organisasi di atas kepentingan individu. Menurut Danim, (2009) indikator *transformational leadership* yaitu: pembaharu, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuan terus menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit

## **2. Organizational Culture (Budaya Organisasi)**

### **a. Pengertian *Organizational Culture***

Teguh Yunanto, (2019) menyatakan *organization culture* adalah pola asumsi dasar yang dianut oleh sekelompok orang setelah mereka mempelajarinya dan meyakinkannya sebagai cara untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Oleh karena itu, anggota baru harus diajarkan bagaimana melihat, berpikir, dan mengungkapkan pikiran mereka tentang masalah organisasi. Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *organization culture* karena merupakan nilai – nilai, prinsip – prinsip, tradisi, dan cara – cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak Robbins & Judge, 2018) *Organization culture* diharap dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah

perusahaan atau organisasi. Menurut Hasbuloh (2023) "*Organization culture* pun membangun, melakukan peningkatan, serta memelihara." tingkat output yang tinggi.

Di mana *organization culture* yang baik dapat menghasilkan etos kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, semua elemen ini merupakan parameter untuk kinerja tinggi pegawai, yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi juga. Menurut Gita & Yuniawan, (2016) nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan disebut sebagai *organization culture*. dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa *organization culture* adalah kebiasaan, adat istiadat, dan norma-norma yang ada di dalam suatu perusahaan dan telah diterapkan oleh perusahaan atau organisasi selama bertahun-tahun dan para karyawan harus mematuhi *organization culture* yang melekat.

#### **b. Fungsi *Organization Culture***

Muis, (2018) menyatakan *organization culture* mempunyai 6 (enam) fungsi sebagai berikut :

1. Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi sehingga mereka dapat memahami visi dan misi organisasi dan menjadi bagian integral darinya.
2. Menciptakan dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.
3. Memberikan pemahaman dan penguatan standar perilaku untuk membantu anggota organisasi menjalankan peran dan tanggung

jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

4. Membantu dalam proses redesign sistem kontrol manajemen.
5. Membantu tim manajemen membuat rencana kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai.
6. Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

**c. Indikator *Organizational Culture***

Robbins & Judge, (2018) menjelaskan ada beberapa indikator *organizational culture* diantaranya adalah

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi individu. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

6. Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Wicara (2022), menjelaskan *organizational culture* memiliki 6 (enam) indikator yaitu :

1. Keteraturan Perilaku Ini diamati dari interaksi individu, kesamaan tingkah laku, dan penggunaan bahasa.
2. Norma yaitu standar yang berlaku, seperti jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.
3. Nilai Utama: Nilai utama organisasi mendorong dan mengharapkan anggota untuk melakukan hal-hal yang penting, seperti kinerja yang baik dan kinerja yang baik.
4. Filosofi merupakan kebijakan yang ditetapkan tentang bagaimana karyawan dan pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan merupakan pedoman ketat yang harus diikuti oleh karyawan baru untuk diterima di lingkungan organisasi.
6. Iklim organisasi merupakan suasana organisasi secara keseluruhan, termasuk cara berinteraksi dengan karyawan lain.

### **3. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja, dijelaskan Fatchur et al., (2017), adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi. suatu organisasi yang menghormati wewenang dan tanggung jawab individu. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan ketika mereka melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka dan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Menurut Mangkunegara, (2009) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja didefinisikan oleh Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara, (2009) sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas, sering dihubungkan dengan produktifitas. Kualitas kerja, efisiensi, kemampuan, ketepatan waktu, pengetahuan, kreativitas, dan pelaksanaan tugas sesuai prosedur adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Rivai et al., (2019). Prestasi kerja, yaitu perbandingan hasil kerja dengan standar yang ditetapkan, disebut kinerja Dessler et al., n.d. (2020). Oleh karena itu, kinerja berpusat pada hasil kerjanya. Perusahaan adalah suatu organisasi yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan.

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur Rivai, (2019)Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja atau prestasi kerja kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam satuan waktu. suatu perusahaan yang menghargai wewenang dan tanggung jawab setiap orang. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan ketika mereka melakukan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka dan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### **b. Sasaran Kinerja**

(Wibowo, 2008), menjelaskan sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat di ukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan performer.
3. *Atime element*, yaitu menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.

4. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, yaitu menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan

**c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

(Wibowo, 2008) ada 7 (tujuh) elemen kinerja yang memengaruhi kinerja dan disebut dengan akronim "ACHIEVE". Faktor-faktor tersebut yaitu *ability* (Knowledge dan Skill), *Clarity* (*understanding* atau *role perception*), *Help* (*organizational support*), *Incentive* (*motivation* atau *willingness*), *Evaluation* (*coaching and performance feedback*), *Vadility* (*valid dan legal personel practice*), *Environment* (*environmental fit*). Kinerja individu dan organisasi berbeda.

Hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan disebut kinerja individu, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok Mangkunegara, (2009)). Trinaningsih (2007), menjelaskan kinerja karyawan adalah ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi selama periode waktu tertentu. Kinerja karyawan juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi atau prestasi kerja.

Menurut Bonner dan Sprinkle (2002), dalam Nadhiroh, (2010) tiga faktor dapat mempengaruhi kinerja: orang, tugas dan lingkungan. Variabel individu mencakup karakteristik yang nilai-nilai budaya,



organisasi, kemampuan, keyakinan diri, cara berpikir, motivasi intrinsik, dan gaya hidup. Faktor-faktor yang berbeda baik di dalam maupun di luar tugas termasuk variabel tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan, dan respons modus siaga. Di sisi lain, variabel lingkungan mencakup semua kondisi, keadaan, dan pengaruh yang ada di sekitar individu yang melakukan tugas tertentu ini termasuk tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan, dan umpan balik.

#### **d. Indikator Kinerja**

Mangkunegara, (2009) menjelaskan ada beberapa indikator dari kinerja, antara lain :

1. Kualitas kerja. Untuk mengukur kualitas kerja yaitu dengan ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja. Untuk mengukur kuantitas kerja yaitu dengan selalu memperhatikan hasil akhir (*output*) dalam pekerjaan.
3. Dapat tidaknya diandalkan. Untuk mengukur point dapat tidaknya diandalkan dalam indikator kinerja yaitu dengan selalu mengikuti instruksi dari atasan.
4. Sikap. Untuk mengukur sikap dalam indikator kerja yaitu dengan selalu bersikap baik terhadap perusahaan dan karyawan lain.
5. Kemampuan. Untuk mengukur sejauh mana pengetahuan terhadap pekerjaan yang dihadapi.

Menurut Afandi P, (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
2. Kualitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja. Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .
5. Inisiatif. Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian. Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan. Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran. Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
9. Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar untuk penelitian ini karena membantu kita mengetahui apa yang telah dilakukan peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu digunakan penulis sebagai referensi terdapat dalam tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bass B dan Avolio B. 1944.  <i>Transformational leadership, organizational culture</i>  International Journal of Public Administration, 17:3-4, 541-554	1. Apakah gaya <i>transformational leadership</i> dan <i>organization culture</i> berpengaruh positif terhadap kinerja?	<i>Transformational leadership, Organizational culture</i>	Kuantitatif	<i>Transformational leadership</i> dan <i>organization culture</i> berpengaruh positif dan terhadap kinerja.
2.	Robertus, Gita Ahya Yuniawa. 2016.  Pengaruh gaya <i>transformational leadership</i> , motivasi kerja dan <i>organization culture</i> terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)	Apakah gaya <i>transformational leadership, organization culture</i> berpengaruh positif terhadap kinerja? Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?	Kinerja karyawan <i>transformational leadership</i> , Motivasi kerja, <i>organizational culture</i>	Kuantitatif, Regresi Linier.	Hubungan positif dan signifikan antara gaya <i>transformational leadership</i> terhadap kinerja.
3.	Intan Maharani Suryono Efendi, 2017  Pengaruh <i>Organization culture</i> , Komitmen organisasi, Kompensasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pegawai	Apakah <i>Organization culture</i> , komitmen organisasi, kompensasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai?	<i>Organizational culture</i> , Komitmen organisasi, Kompensasi Etos Kerja	Kuantitatif.	<i>Organization culture</i> , komitmen organisasi, kompensasi, dan etos kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia)  Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia (2017)				
4.	Muhammad Ras Muis. 2018.  Pengaruh Organization Culture dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja  Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1.	Apakah <i>organization</i> <i>culture</i> dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?	<i>Organizati</i> <i>on culture</i> , Komitmen organisasi	Regresi Linier	Bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan <i>Organization</i> <i>culture</i> dan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Fadiah Retno Imara. 2019.  Pengaruh gaya kepemimpinan <i>transformational</i> <i>leadership</i> dan transaksional terhadap kinerja karyawan  <i>Research Journal</i> <i>of</i> <i>Transformational</i> <i>Leadership,</i> <i>Transactional</i> <i>Leadership,</i> <i>Employees</i> <i>Performance</i>	Apakah <i>transformationa</i> <i>l leadership</i> dan Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja?	<i>Transform</i> <i>ational</i> <i>leadership</i> Kepemimp inan transaksion al	Kuantitatif.	<i>Transformational</i> <i>leadership</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja
6.	Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia. 2019.	Apakah gaya <i>transformationa</i> <i>l leadership</i> dan <i>organization</i> <i>culture</i> berpengaruh	<i>Transform</i> <i>ational</i> <i>Leadership</i> <i>Organizati</i> <i>onal</i> <i>Culture</i>	Kuesioner, SPSS.	<i>Transformational</i> <i>leadership</i> dan <i>Organizational</i> <i>culture</i> memiliki dampak langsung yang positif dan

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera.</i>	positif employee performance?	Employee Performance		terhadap employee performance.
	Third International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019).				
7.	Oznur Ozcan dan Ilkay Ozturk. 2020.  <i>Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance a research study on the banking industry</i>	Apakah gaya transformational leadership dan Organization culture berpengaruh positif terhadap kinerja?	Transformational leadership, Organization culture, Kinerja karyawan	Kuantitatif.	Transformational leadership memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap kinerja.
	Research Journal of Business and Management-RJBM (2020), Vol.7(1). p.45-55				
8.	Paais M, Pattiruhu J. 2020.  <i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and</i>	Apakah motivasi, Transformational leadership, organizational culture berpengaruh terhadap	Motivasi Transformational leadership, Organizational culture, Kinerja karyawan	Kuantitatif, Regresi Linier berganda, SPSS	Motivasi kerja, berpengaruh positif dan terhadap kinerja Transformational leadership dan organizational culture berpengaruh positif dan

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Employee Performance</i>  Journal of Asian Finance, Economics and Business (2020) 7(8) 577-588	kepuasan kinerja karyawan?			terhadap kinerja. <i>Organization culture</i> berpengaruh positif dan terhadap kinerja.
9.	Nunu Nurjaya. 2021  Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motifasi kerja terhadap kinerja karyawan pada (Studi kasus PT. Hazara Cipta pesona).  Jurnal Ilmiah Nasional Vol. 3 No. 1 Tahun 2021	Pengaruh disiplin kerja, pada PT. hazara cipta pesona? Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja? Pengaruh motivasi Terhadap kinerja	Disiplin kerja, Lingkungan kerja, Motivasi Kinerja karyawan	Kuantitatif, Regresi Linier.	Disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
10.	Dison Musa Kayoi1, Bonifasia Elita Bharanti, dan Sri Listyarini. 2021.  <i>The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance Department of Education and Culture of Yapen Islands</i>  Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal	Apakah gaya <i>transformational leadership</i> dan <i>organizational culture</i> berpengaruh positif terhadap kinerja?	<i>Transformational leadership, Organizational culture, Kinerja karyawan</i>	Rumus slovin.	<i>Transformational leadership, Organizational culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Basirun B, Turimah T. 2022.  Konsep <i>Transformational Leadership</i>	Apakah <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap	<i>Transformational leadership.</i>	Kuantitatif	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (2022)	kineja organisasi karyawan?			
12.	Roni Harsoyo. 2022.  Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M.Bass dan Aplikasi (Studi kasus dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan).  Southeast Asian Journal of Islamic Education Management.	Apakah kepemimpinan transformasional dan peningkatan mutu berpengaruh positif terhadap kinerja?	<i>Transformational leadership</i> , Peningkatan mutu	Kuantitatif	<i>Transformational leadership</i> Berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan mutu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
13.	Kurniati N, Rojuaniah R. 2023  Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> , Integritas, Perilaku dan <i>Organization Culture</i> Terhadap Kinerja Karyawan  SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi (2023)	Apakah gaya <i>transformational leadership</i> , integritas dan prilaku dan <i>organization culture</i> berpengaruh positif terhadap kinerja?	<i>Transformational leadership</i> , Integritas Perilaku, <i>Organizational culture</i>	Regresi linier berganda.	<i>Transformational leadership</i> dan organization culture berpengaruh positif terhadap kinerja. Integritas Prilaku tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
14.	Kusuma. 2023.  <i>The Influence of Intrinsic Motivation, Transformational leadership and Organization culture on Employee Performance.</i>	Apakah Motivasi, organization culture dan Transformational leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? karyawan?	Motivation <i>Transformational leadership</i> <i>Organizational culture</i>	Regresi linier berganda	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. <i>Transformational leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Studi Of Putra Baru Swalayan Kutowinangun)				
	Journal of Social and Economics Research (2023)				
15.	Fayruz Nilenih L, Febiani N, Aqilla F. 2024.  Pengaruh <i>Organization</i> dan <i>Culture</i> dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.  Jurnal Disrupsi Bisnis.	Apakah <i>organization</i> dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja?	<i>Organizati</i> <i>on culture</i> , Disiplin kerja,	Kuantitatif	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>organization</i> <i>culture</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja memiliki pengaruh positif.
16	Damanik (2020)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Wiranta Bahana Raya)	1. Bagaimana persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional di CV. Wiranta Bahana Raya? 2. Bagaimana persepsi responden mengenai budaya organisasi di CV. Wiranta Bahana Raya? 3. Bagaimana persepsi responden mengenai kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya? 4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV.	Kepemimp inan transforma sional, Budaya Organisasi, Kinerja karyawan	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi. 2. Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap budaya organisasi di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi. 3. Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap kinerja di CV. Wiranta Bahana Raya dapat dikategorikan dalam kriteria tinggi. 4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan



No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Wiranta Bahana Raya? 5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya? 6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya?			signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya. 5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya. 6. Kepemimpinan transformational dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Wiranta Bahana Raya.
17.	Fadillah, Utari, Gunawan (2023)  Pengaruh <i>Organization Culture</i> terhadap <i>job performance</i> yang di mediasi oleh <i>employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> di PT. XYZ  Jurnal ekonomi Trisakti	Apakah Organization Culture berpengaruh terhadap job performance yang di mediasi oleh employee engagement dan job satisfaction di PT.XYZ?	<i>Organizational culture, Employee engagement, Employee performance Job satisfaction</i> n	Kuantitatif	Adanya pengaruh positif antara <i>organizational culture</i> terhadap <i>employee engagement, organizational culture</i> terhadap <i>job satisfaction, job satisfaction</i> terhadap <i>employee performance</i> serta <i>organizational culture</i> terhadap <i>job performance</i> yang dimediasi <i>job satisfaction</i> . Namun dalam penelitian ini tidak ditemukan pengaruh positif <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> dan <i>organizational culture</i> terhadap <i>job performance</i> yang dimediasi

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					<i>employee engagement</i> . Meskipun tidak berpengaruh positif, namun hasil penelitian dari <i>employee engagement</i> dan <i>job performance</i> di PT. XYZ menghasilkan nilai rata-rata yang tinggi.
18.	Pratama dan Adiwaty. 2022.  Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kaibon Indah Madiun	1. Apakah disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kaibon Indah Madiun?	Disiplin kerja, Lingkungan kerja, Kinerja karyawan	Kuantitatif	Kedisiplinan karyawan terhadap norma atau aturan yang telah ditetapkan. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memadai bagi karyawan, terutama dalam menjaga hubungan baik pegawai dengan pegawai lainnya sehingga akan membentuk budaya dan lingkungan kerja yang sehat untuk diserap sekitarnya.
19.	Lailida & Asmike. 2023.  Pengaruh Work Environment, Kompensasi, dan Disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaibon Indah Madiun	Bagaimana Pengaruh <i>Work Environment</i> , Kompensasi, dan <i>Work Discipline</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaibon Indah Madiun	<i>Work Environment</i> , Kompensasi, <i>Work Discipline</i> , Kinerja karyawan	Kuantitatif	1. <i>Work Environment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Work discipline</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti/Tahun/ Judul	Rumusan Masalah	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
20.	Layadi & Sahetapy (2022)  Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel mediasi pada PT. Aneka Niaga di Kupang.	Bagaimana Pengaruh <i>Organizational culture</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel mediasi pada PT. Aneka Niaga di Kupang?	<i>Organizational culture</i> , <i>Organizational citizenship behavior</i> , <i>Employee performance</i>	Kauntitatif	<i>Organizational culture</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee performance</i> pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang. <i>Organizational culture</i> memiliki pengaruh terhadap organizational citizenship sebagai mediasi behavior pada PT. Aneka Niaga di kota Kupang,

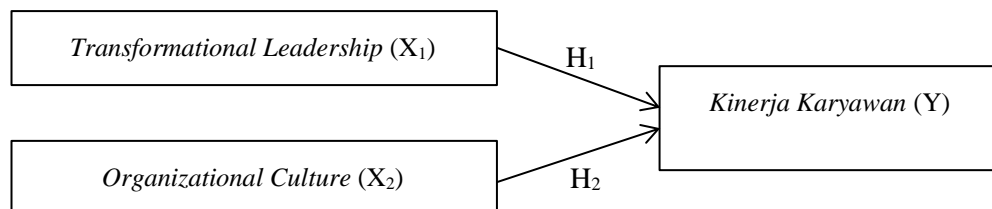
Sumber: Data Diolah (2024)

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep adalah gambaran atau skema atau bagan yang menggambarkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, atau kerangka konsep merupakan kerangka berpikir yang membentuk teori, dengan menjelaskan keterkaitan antar variabel yang belum diketahui (Sholeh, 2023). Menurut Sugiyono, (2015), kerangka pemikiran adalah modal konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting Berdasarkan dari tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *organizational culture* terhadap kinerja karyawan maka variabel yang digunakan ada dua (2) yaitu variabel independen dan variabel dependen.

Variabel independen terdiri dari *transformational leadership*, *organizational culture*, sedangkan untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan. Kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu yang

bersumber dari (Imara., 2019; Kusuma., 2023) untuk diteliti dan dikembangkan seperti pada gambar kerangka konseptual dibawah ini:



Sumber: Modifikasi Penelitian dari ((Imara., 2019); (Kusuma, 2023))

**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

#### D. Hipotesis Penelitian

Sugiyono, (2015), mendefinisikan hipotesis ialah jawaban sementara dari suatu rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah dalam penelitian telah dinyatakan dengan wujud pertanyaan. Berdasarkan pada penelitian terdahulu serta kerangka konseptual, maka disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan

Proses untuk mempengaruhi kegiatan saat ini, terutama untuk melakukan organisasi dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal, disebut gaya kepemimpinan. Menurut Paais & Pattiruhu, (2020). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat di terapkan di perusahaan adalah *transformational leadership* yang biasa di sebutkan kepemimpinan transformasional. Imara, (2020), menjabarkan *transformational leadership* merupakan pemimpin yang dapat mempengaruhi pengikutnya dengan sangat baik dan menginspirasi mereka

untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka untuk kepentingan organisasi. Menurut Imara, (2020) *transformational leadership* lebih baik daripada kepemimpinan transaksional, dan ini menghasilkan pengikut yang melakukan lebih banyak upaya dan berprestasi daripada apa yang bisa dicapai oleh pemimpin yang hanya menggunakan pendekatan transaksional. Namun Imara, (2020), menjelaskan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu hipotesis yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Diduga *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

## **2. Pengaruh *organizational culture* terhadap kinerja karyawan**

*Organizational culture* sering digambarkan pada pola dari kepercayaan, dan simbol yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. *Organizational culture* yang kuat dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang bagaimana cara menyelesaikan masalah yang terjadi di perusahaan (Ariyani, 2013). Adanya hubungan yang erat antara sumber daya manusia dengan *organizational culture* diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. *Organizational culture* merupakan sistem makna dan keyakinan yang di anut oleh anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar (Marlius, 2023)

Teguh Yunanto, n.d. menjelaskan *organization culture* adalah pola asumsi dasar yang dianut oleh sekelompok orang setelah mereka mempelajarinya dan meyakini sebagai cara untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Oleh karena itu, anggota baru harus diajarkan bagaimana melihat, berpikir, dan mengungkapkan pikiran mereka tentang masalah organisasi. Peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *organization culture* karena merupakan nilai – nilai, prinsip – prinsip, tradisi, dan cara – cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak Robbins & Judge, (2018). *Organization culture* diharap dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma & Kurniawan, (2023), yang menyatakan bahwa *organization culture* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu hipotesis yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Diduga *organization culture* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

