

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA  
PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

**2.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai peranan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah.

Ada beberapa macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli:

1. Michael Armstrong dalam Suryadana (2015: 94), menjelaskan bahwa *leadership is a process that involves influence that occurs within a group, and it involves attainment of a goal*. Pandangan ini mendeskripsikan bahwa kepemimpinan

adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan;

2. Bass dan Stogdill dalam Sutrisno (2019: 214), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan;
3. Stephen Robbins dan Timothy (2017: 249), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan;
4. Anoraga dalam Sutrisno (2019: 214), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu;
5. Sedangkan menurut Wartana (2019: 101), kepemimpinan adalah kemampuan tingkah laku orang lain yang menunjukkan bahwa syarat utama seorang pemimpin ialah harus dapat mempengaruhi orang lain, para bawahannya agar bawahan dapat bekerja sama dan dapat mencapai hubungan yang baik, dapat melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Peran seorang pemimpin adalah faktor utama dalam menggerakkan bawahan atau masyarakat agar bersedia melakukan pekerjaan yang sudah diarahkan dari atasan atau pemimpin. Kepemimpinan mempunyai kapabilitas demi tercapainya tujuan dan aktivitas yang memiliki kebutuhan yang sama serta dijadikan visi misi

untuk mencapai tujuan. Pekerjaan diberikan dari atasan adalah perintah yang harus diselesaikan sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain yaitu bawahannya atau kelompok sedemikian rupa agar bawahan dan kelompok tersebut dapat bekerja sama, mau melakukan kehendak pimpinan, dan dapat melaksanakan tugas dalam rangka mencapai sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Dan kepemimpinan terdiri dari beberapa jenis, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter : gaya *leadership otoriter* menempatkan seorang pemimpin sebagai orang yang berkuasa penuh atas segala hal yang terjadi di dalam kelompok. Umumnya, mereka akan mendominasi dan memaksakan pendapat pribadi untuk bisa diterima oleh semua anggota tim.
2. Kepemimpinan Demokratis : berbeda dengan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis justru memberikan kesempatan kepada setiap anggota timnya untuk menyampaikan opini masing-masing. Tipe kepemimpinan seperti ini umumnya lebih disukai karena karyawan merasa lebih didengarkan.
3. Kepemimpinan Delegatif : jika pada kepemimpinan otoriter sang leader memegang kuasa penuh atas setiap keputusan yang dibuat, pemimpin delegatif justru akan menyerahkan hal ini kepada anggota tim. Meski terkesan pasrah dan menyerahkan segala tanggung jawab kepada karyawan, hal ini justru bisa meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri pada setiap anggota tim.

4. Kepemimpinan Transformasional : pemimpin yang mengadaptasi gaya leadership ini sangat bersemangat untuk melakukan perubahan di dalam kelompoknya. Oleh karena itu, mereka umumnya memiliki sifat yang enerjik, cerdas, dan konsisten dalam memberikan semangat kepada setiap anggota timnya.
5. Kepemimpinan Transaksional : leader dengan gaya kepemimpinan transaksional, biasanya akan menerapkan sistem reward kepada setiap anggotanya atas pencapaian tertentu. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya, setiap anggota tim juga harus siap menerima konsekuensi atau punishment apabila gagal dalam memenuhi target.

Dari berbagai gaya kepemimpinan diatas, yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional.

#### **2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mengarahkan dan mengkoordinasikan serta mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Dalam arti lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa bersemangat dan berenergi (Kendra, 2013:45) dalam Dede Heriyadi (2020).

Pemimpin transformasional (*transformational leader*) merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang

diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2010: 305) dalam Dede Heriyadi (2020). Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut (Robbins & Timothy, 2011: 272) dalam Dede Heriyadi (2020).

Menurut Bass kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2010: 313) dalam Dede Heriyadi (2020).

Menurut Burns dalam Sedarmayanti (2011: 68) dalam Dede Heriyadi (2020), kepemimpinan transformasional mampu melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin berupaya untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah bawahan atau anggota timnya melalui visi yang kuat, inovasi, dan pengembangan diri. Pemimpin transformasional berfokus pada membangun hubungan yang erat dengan timnya, mendorong pertumbuhan pribadi, dan menciptakan lingkungan di mana orang-orang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Ada empat komponen utama dari gaya kepemimpinan transformasional:

1. Visi yang Jelas: Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat dan jelas tentang tujuan jangka panjang. Mereka menginspirasi orang lain dengan visi ini dan membantu orang-orang melihat bagaimana peran mereka berkontribusi untuk mencapainya.
2. Kepemimpinan yang Menginspirasi: Pemimpin transformasional menggunakan daya tarik pribadi dan karisma untuk menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya. Mereka mendorong bawahan untuk berpikir di luar batas, mendorong kreativitas, dan mencari solusi baru.
3. Perhatian pada Pengembangan Individu: Pemimpin transformasional peduli terhadap perkembangan pribadi bawahannya. Mereka membantu mereka tumbuh dan berkembang, memberikan dukungan, pelatihan, dan arahan yang diperlukan.
4. Pemberian Dukungan dan Dorongan: Pemimpin transformasional menciptakan iklim di mana orang merasa didukung dan dihargai. Mereka memberikan

dorongan dan dukungan emosional kepada anggota tim, menjadikan mereka lebih percaya diri dan termotivasi untuk meraih kesuksesan.

Kepemimpinan transformasional sering dianggap efektif karena mampu membangkitkan semangat dan komitmen yang tinggi dari anggota tim. Pemimpin dengan pendekatan ini cenderung menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif, yang berdampak positif pada kinerja organisasi.

#### **2.1.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (Idealized influence) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (Individualized consideration) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016, p.98-99) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### **2.1.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, rasa hormat terhadap pemimpin, dan berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja (Bass, 2011: 172) dalam Dede Heriyadi (2020). Menurut Avolio (2011: 144) dalam Dede Heriyadi (2020), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui 3 (tiga) perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi 2 (dua), yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Bass (2011: 172) dalam Dede Heriyadi (2020), memandang bahwa pemimpin transformasional hendaknya mampu menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka. Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini: (Yukl, 2010: 278) dalam Dede Heriyadi (2020).

#### 1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal adalah kemampuan mempengaruhi bawahan tentang pentingnya nilai-nilai, moral, etika, keyakinan, serta komitmen dan tekad untuk mewujudkan suatu tujuan. Artinya pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi/dipuji pengikut. Indikator ini meliputi rasa hormat, kepercayaan, dan menjadi panutan bawahannya;

#### 2. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

*Inspirational Motivation* merupakan kemampuan atasan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi sedemikian rupa sehingga menimbulkan inspirasi bagi bawahan untuk berkomitmen guna mencapai tujuan. Kemampuan menginspirasi pemimpin membuat bawahan yakin bahwa tujuan dapat dicapai secara sukses. Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Indikator ini meliputi

sejauh mana pemimpin dapat menjadi seorang motivator dan memiliki tujuan yang jelas;

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

Rangsangan Intelektual merupakan kemampuan pemimpin mendorong bawahan agar dapat mengembangkan kemampuan, menganalisis bagaimana cara kerja baru, dan menciptakan cara kerja baru yang lebih baik. Dengan demikian adanya dorongan tersebut membuat bawahan lebih kreatif, inovatif, dan kritis. Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya, menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru. Indikator ini meliputi ide kreatif dan penyelesaian masalah (*problem solving*);

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

Pertimbangan Individu merupakan kemampuan pimpinan untuk memperhatikan dan memperlakukan bawahan secara individu dengan semaksimal mungkin. Pemimpin secara empati dapat mendengar masalah dan keluhan dari bawahan serta memberi nasihat yang dibutuhkan oleh bawahan Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan bawahannya. Indikator ini meliputi

pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan hubungan dengan bawahan.

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015) :

#### 1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

#### 2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

#### 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk

menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

#### 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

#### **2.1.1.4 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa fungsi penting dalam suatu organisasi atau kelompok. Beberapa di antaranya meliputi:

1. Menginspirasi dan Memotivasi: Pemimpin transformasional mampu menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan visi yang jelas. Mereka mampu menciptakan semangat dan antusiasme dalam mencapai tujuan bersama.
2. Meningkatkan Kinerja: Melalui gaya kepemimpinan yang memotivasi, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja anggota tim atau organisasi. Mereka mendorong orang-orang untuk memberikan yang terbaik dan mencapai hasil yang lebih baik.
3. Membangun Tim yang Solid: Kepemimpinan transformasional sering kali berfokus pada membangun hubungan yang kuat antara anggota tim. Pemimpin ini menciptakan lingkungan di mana orang merasa didengar, didukung, dan diberdayakan.

4. Mendorong Inovasi dan Perubahan: Pemimpin transformasional cenderung menjadi agen perubahan. Mereka mendorong inovasi, berani mengambil risiko, dan mendorong orang lain untuk berpikir kreatif.
5. Pengembangan Individu: Melalui dukungan dan dorongan yang diberikan, pemimpin transformasional membantu dalam pengembangan individu. Mereka memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional anggota timnya.
6. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif: Kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya organisasi yang inklusif, di mana nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi dipromosikan dan dihargai.
7. Meningkatkan Komitmen dan Keterlibatan: Pemimpin transformasional sering kali dapat meningkatkan komitmen dan keterlibatan anggota tim. Mereka membuat orang merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai visi bersama.

Para ahli memiliki pandangan yang beragam terkait dengan fungsi kepemimpinan transformasional, tetapi ada beberapa titik yang sering disepakati:

1. James MacGregor Burns: Burns memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses yang menciptakan perubahan dan transformasi dalam individu dan organisasi. Fungsi utamanya adalah untuk mengubah nilai-nilai, keyakinan, dan motivasi orang-orang sehingga mereka terlibat aktif dalam mencapai visi yang lebih besar.
2. Bernard Bass: Bass menambahkan konsep yang lebih terstruktur terkait dengan fungsi kepemimpinan transformasional. Menurutnya, pemimpin

transformasional memiliki empat fungsi utama: *idealized influence* (pengaruh idealis), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

3. Avolio dan Bass: Mereka menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahan melalui proses transformasional yang melibatkan mengubah ekspektasi, kebutuhan, motivasi, dan persepsi mereka tentang diri mereka sendiri dan lingkungan.
4. Bruce J. Avolio: Avolio menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah budaya organisasi dengan menciptakan lingkungan di mana inovasi, eksperimen, dan pemecahan masalah didorong. Ini mengarah pada perubahan yang lebih besar dan lebih positif dalam organisasi.
5. John Kotter: Kotter menekankan bahwa kepemimpinan transformasional membantu organisasi beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah. Ini melibatkan menggerakkan inovasi, merespon perubahan pasar, dan menyesuaikan struktur organisasi.

Secara umum, fungsi kepemimpinan transformasional termasuk menginspirasi, menciptakan perubahan, mengembangkan individu, memotivasi untuk mencapai visi yang jelas, dan menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi. Namun, pandangan tentang fungsi ini dapat bervariasi tergantung pada teori dan pendekatan spesifik dari masing-masing ahli.

### **2.1.1.5 Tujuan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sim & Lee (2018), tujuan dari transformational leadership adalah:

1. Untuk mengubah tujuan dan nilai-nilai dari pengikut.
2. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa tujuan yang telah diidentifikasi oleh para ahli, yang meliputi:

1. Menginspirasi dan Membangkitkan Visi Bersama: Salah satu tujuan utama kepemimpinan transformasional adalah menciptakan visi yang menginspirasi dan memotivasi anggota tim atau organisasi untuk bekerja menuju tujuan bersama yang lebih besar.
2. Menggerakkan Perubahan Positif: Pemimpin transformasional bertujuan untuk mengubah budaya organisasi atau lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, inovatif, dan adaptif. Mereka mendorong perubahan positif yang membawa kemajuan bagi organisasi.
3. Mengembangkan Individu: Salah satu fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pengembangan individu. Pemimpin transformasional ingin membantu anggota tim untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi dan profesional.
4. Menciptakan Keterlibatan dan Komitmen: Pemimpin transformasional berusaha untuk menciptakan keterlibatan yang tinggi dari anggota tim. Mereka ingin orang-orang merasa terlibat, memiliki tanggung jawab, dan komitmen terhadap tujuan dan visi yang dibagikan.

5. **Memperkuat Kualitas Kepemimpinan:** Salah satu tujuan lain adalah untuk menciptakan pemimpin-pemimpin baru yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain. Pemimpin transformasional ingin menciptakan warisan kepemimpinan yang berkelanjutan.
6. **Meningkatkan Kinerja Organisasi:** Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan mendorong inovasi, kreativitas, dan efisiensi dalam mencapai tujuan.

Tujuan-tujuan ini dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, situasi, dan pemimpin yang terlibat. Namun, secara umum, tujuan-tujuan tersebut menjadi landasan bagi kepemimpinan transformasional dalam upaya menciptakan perubahan yang positif dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya.

#### **2.1.1.6 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut de Waal (2018), ada delapan faktor untuk mencapai transformasi yang sukses yaitu:

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainnya.
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan strategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi.
3. Pemimpin manajerial harus membangun dukungan internal untuk transformasi.
4. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi.
5. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan.
6. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju kegiatan baru.

7. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru kedalam rutinitas mereka.
8. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuannya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaian

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan faktor internal dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi perilaku dan tindakannya. Motivasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja.

#### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam Patimah (2016:27) bahwa "Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi".

Menurut Andry (2018: 119), "Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh- sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas".

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2019: 109).

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Sidanti H (2015: 48), mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Menurut Herzberg dalam Sidanti H (2015: 48), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja.

Menurut Zainun dalam Purnadi (2016), mengungkapkan bahwa motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi.

Winardi (2016: 6), mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat memengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Hasibuan (2016: 141), mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan Sastrohadiwiryo (2016: 266), menyatakan bahwa "Motivasi adalah suatu istilah yang lazim digunakan untuk mengetahui maksud seseorang atas suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu, selain itu motivasi juga dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan organisasi".

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk bertindak dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Dorongan ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal dan eksternal akan menimbulkan sikap antusias yang akhirnya akan mendorong terjadinya perubahan tingkah laku. Dorongan ini menimbulkan perubahan tingkah laku yang lebih untuk mencapai tujuan yang menjadi harapan seseorang.

#### **2.1.2.2 Fungsi Motivasi Kerja**

Motivasi memiliki fungsi terhadap individu. Menurut Sadirman (2016: 85) ada tiga fungsi motivasi, yaitu sebagai berikut: (1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan. (2) Menentukan arah perbuatan, yaitu menentukan arah tujuan yang hendak dicapai. (3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan

untuk mencapai tujuan dan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Sejalan dengan pendapat Sardiman, menurut Hamalik (2014: 108) fungsi motivasi ada tiga, yaitu sebagai berikut: (1) Motivasi mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul suatu perbuatan. (2) Motivasi berfungsi sebagai pengarah. Artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan; (3) Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Artinya motivasi berfungsi sebagai mesin bagi mobil. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Dari kedua pendapat tentang fungsi motivasi, dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi ada tiga yaitu sebagai pendorong, menentukan arah dan menentukan perbuatan. Sebagai pendorong yaitu mendorong menggerakkan manusia untuk melakukan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagai pengarah yaitu menentukan arah perbuatan yang akan dilakukan oleh individu. Dan yang terakhir berfungsi sebagai penentu perbuatan, yaitu menentukan perbuatan mana yang akan dilakukan dan yang tidak dilakukan.

Motivasi juga berfungsi untuk mengendalikan tenaga atau upaya seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila upaya dan usahanya ingin ditingkatkan maka pemberian motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik perlu dilakukan, karena agar lebih terdorong untuk melakukan tindakan tersebut.

### **2.1.2.3 Tujuan Motivasi Kerja**

Ada beberapa tujuan dari pada motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018: 34) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.2.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan dalam Patimah (2016: 29), menjelaskan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif.

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif.

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### **2.1.2.5 Model Pengukuran Motivasi Kerja**

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2016: 68), mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Mangkunegara (2016, 67-68), berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

### **2.1.2.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Dalam meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja, tentunya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Frederich Hersberg dalam Sudarmayanti (2017: 67), berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi adalah:

#### **1. Faktor Instrinsik**

Faktor ini terdiri dari prestasi yang ingin dicapai, pengakuan dari dunia kerja, tanggung jawab.

#### **2. Faktor Ekstrinsik**

Faktor ini terdiri dari hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, kebijaksanaan administratif, kondisi kerja, teknik supervisi, dan kehidupan pribadi.

Menurut Veithzal Rifai (2014: 98) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

#### **1. Kompensasi**

Kompensasi merupakan hal yang penting dan mungkin juga fungsi manajemen personalia yang paling memungungkan. Tidak hanya merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat sehingga dapat menompang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan lebih efisien.

## 2. Hubungan Dengan Atasan

Hubungan atasan dengan karyawan dapat dilihat dan perhatian yang diberikan atasan kepada bawahannya serta komunikasi yang terjalin diantara mereka.

## 3. Saluran Komunikasi dalam Organisasi

Saluran komunikasi formal ditentukan oleh sruktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya. Ada tiga tipe saluran-saluran dasar komunikasi:

### a. Komunikasi vertical

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan ke atas. Maksud dari komunikasi ke bawah adalah memberi pengarahan, informasi, instruksi, dan nasehat/saran kepada para anggotanya organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi. Sedangkan komunikasi ke atas adalah untuk menyuplai informasi pada tingkat manajemen tentang penjelasan yang berkenaan pada tingkat bawah, gagasan dan permintaan untuk memberi keputusan.

### b. Komunikasi horizontal

- 1) Komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
- 2) Komunikasi yang terjadi antara dan diantara departemen tingkatan organisasi yang sama.

Komunikasi horizontal ini dicancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah juga untuk menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

### 3) Komunikasi diagonal

Merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang rantai perintah organisasi.

### 4. Fasilitas yang disediakan

Perlayanan-perlayanan fasilitas adalah kegiatan-kegiatan yang secara normal harus dilakukan karyawan sendiri dalam kehidupan sehari-harinya, seperti program-program rekreasi, difasilitasi dengan seragam kerja yang sekaligus menjadi identitas perusahaan dan sebagainya.

### 5. Lingkungan Kerja

Meskipun faktor lingkungan kerja penting dan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, namun masih banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikannya. Akibatnya banyak karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan maksimal.

#### **2.1.2.7 Indikator Motivasi Kerja**

Indikator-indikator yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Veithzal Rifai (2014, 125: 82) adalah:

#### 1. Rasa aman dalam bekerja

Keadaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan, kondisi kerja yang akan mendorong motivasi kerja karyawan seperti keamanan, dan keselamatan kerja.

#### 2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif

Upah yang dibayarkan kepada pegawai disesuaikan dengan ketetapan yang telah ditentukan perusahaan, tanpa membedakan pegawai satu sama lainnya.

3. Lingkungan kerja yang menyenangkan

Kondisi kerja yang akan mendorong motivasi kerja karyawan seperti ketenangan, kondisi tempat kerja yang memiliki fasilitas yang lengkap serta sarana lain yang mendukung.

4. Penghargaan terhadap prestasi kerja

Setiap perusahaan hendaknya memberi kesempatan kepada karyawan. Karyawan diberi penghargaan yang sesuai. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan yang kemudian diserti pujian, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, perpindahan dan sebagainya atas prestasi mereka.

5. Perlakuan yang adil dari manajemen

Setiap karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan dengan adil. Karyawan juga ingin suaranya didengar jika perusahaan melakukan hal yang kurang atau bahkan tidak berkenan dengan tujuan karyawan.

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah teori McClelland. Menurut McClelland dalam Patimah (2016: 18) bahwa ada 3 (tiga) kebutuhan pokok manusia yang menjadi dorongan untuk berprestasi, yaitu:

a. Kebutuhan berprestasi

Indikator kebutuhan berprestasi berhubungan dengan melakukan inovasi dalam pekerjaan, berani mengambil resiko, hasil kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, pencapaian kepuasan secara intrinsik, melakukan tugas sepenuh hati, prestasi kerja, sama pendukung dalam bekerja.

b. Kebutuhan akan kekuasaan

Indikator kebutuhan akan kekuasaan berhubungan dengan kebebasan menentukan inovasi- inovasi dalam pekerjaan, kebebasan menentukan penilaian, mengemukakan ide atau gagasan.

c. Kebutuhan berafiliasi

Indikator berafiliasi berhubungan dengan bekerjasama dengan teman sejawat, memahami orang lain, pengakuan atas keberhasilan kinerja.

Menurut Maslow, menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### **2.1.2.8 Metode Motivasi Kerja**

Ada 2 (dua) metode motivasi menurut Hasibuan dalam Kristanti dan Pangastuti (2019: 16), yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*).

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*).

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas- fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin- mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang kondusif, serta penempatan yang tepat.

Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### **2.1.2.9 Prinsip-prinsip Motivasi Kerja**

(Surya, 2015: 58) mengemukakan tujuh prinsip motivasi yang dapat dijadikan acuan diantaranya yaitu:

1. Prinsip Kompetisi, yaitu persaingan secara sehat baik inter maupun antar pribadi;
2. Prinsip Pemacu, yaitu dorongan untuk melakukan berbagai tindakan akan terjadi apabila ada pemacu tertentu;
3. Prinsip Ganjaran dan Hukuman, yaitu dorongan agar dapat menimbulkan ganjaran dan tidak menyebabkan hukuman;
4. Kejelasan dan Kedekatan Tujuan, yaitu makin jelas dan makin dekat suatu tujuan maka akan makin mendorong seseorang untuk melakukan tindakan;
5. Pemahaman Hasil, yaitu hasil yang dicapai seseorang dapat memberikan motif untuk melakukan tindakan selanjutnya;
6. Pengembangan Minat, yaitu motivasi akan meningkat apabila memiliki minat yang besar dalam melakukan tindakannya;
7. Lingkungan yang Kondusif, yaitu lingkungan yang kondusif dapat menumbuhkan motif untuk berperilaku dengan baik dan produktif;

Berbeda dengan pendapat Surya, menurut Hamalik (2014: 114) ada beberapa prinsip motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Pujian lebih efektif dari pada hukuman;
2. Semua kebutuhan psikologis (yang bersifat dasar) harus mendapat pemuasan;

3. Motivasi yang berasal dari individu lebih efektif dari pada motivasi yang dipaksakan dari luar;
4. Perbuatan yang sesuai dengan keinginan memerlukan usaha penguatan;
5. Tugas-tugas yang bersumber dari diri sendiri akan menimbulkan minat yang lebih besar untuk mengerjakannya ketimbang bila dipaksakan;
6. Motivasi mudah menjalar dan menyebar luas terhadap orang lain;
7. Pemahaman yang jelas tentang tujuan akan merangsang motivasi;
8. Pujian-pujian yang datang dari luar (external reward) kadang-kadang diperlukan dan cukup efektif untuk merangsang minat yang sebenarnya;
9. Teknik dan prosedur kinerja yang bermacam-macam efektif untuk memelihara minat;
10. Minat khusus yang dimiliki oleh individu berdaya guna untuk mempelajari hal yang lainnya;

Berdasarkan kedua prinsip yang dikemukakan para ahli maka, dapat disimpulkan bahwa dalam mewujudkan berbagai upaya untuk memberikan motivasi adalah melalui beberapa prinsip. Prinsip tersebut diantaranya adalah prinsip kompetisi, pemacu, ganjaran, kejelasan, pemahaman hasil, minat, lingkungan yang kondusif, kebutuhan, pujian, tekanan, teknik dan kebutuhan. Pada dasarnya prinsip motivasi ini bisa berasal dari dalam individu maupun dari luar individu.

#### **2.1.2.10 Hal-hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi Kerja**

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu

pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, dalam Sutrisno (2019: 145) seorang pemimpin perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan;

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Di sini seorang pimpinan dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis;

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda;

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian;

Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk- beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri

dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:

- Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan;
- Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi;
- Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan;
- Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan; dan
- Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkreaitivitas.

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang;

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

6. Harus dapat memberi keteladanan.

Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat yang baik. Jangan diharap bawahan akan termotivasi bila pimpinan selalu mengatakan hal-hal yang bertentangan dengan nasihat dan ucapan yang selalu disampaikan. Oleh sebab itu, dalam motivasi bawahan faktor contoh dan keteladanan ini memegang peranan penting. Bila pimpinan tidak ingin bawahannya merokok di

ruang ber-AC, maka pimpinan harus mencontohkan tidak merokok di ruang ber-AC. Dengan demikian, suatu pemberian motivasi dapat diberikan tidak melalui kata-kata tetapi dengan sikap yang baik.

#### **2.1.2.11 Berbagai Pandangan Motivasi Dalam Organisasi**

Berbagai pandangan manajer tentang motivasi yang dicoba dihubungkan dengan tahapan-tahapan pemikiran manajemen. Menurut Zainal, Ramly, Mutis, dan Arafah (2015: 617) bahwa model tersebut adalah sebagai berikut:

##### **1. Model Tradisional;**

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manjaer menggunakan sistem upah insentif; semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para karyawan sebenarnya adalah pemalas dan bisa di dorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, insentif tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat insentif upah yang diberikan. Dengan semakin meningkatnya prestasi kerja, akibatnya dalah makin berkurangnya kebutuhan akan tenaga kerja.

## 2. Model Hubungan Manusiawi;

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya.

Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya. Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional, yaitu agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para karyawan diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan baik dan tenggang rasa, juga penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

### 3. Model Sumber Daya Manusia.

Kritikan juga diajukan kepada model hubungan manusiawi karena sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih. Banyak pendapat yang mengatakan bahwa, para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa, sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan.

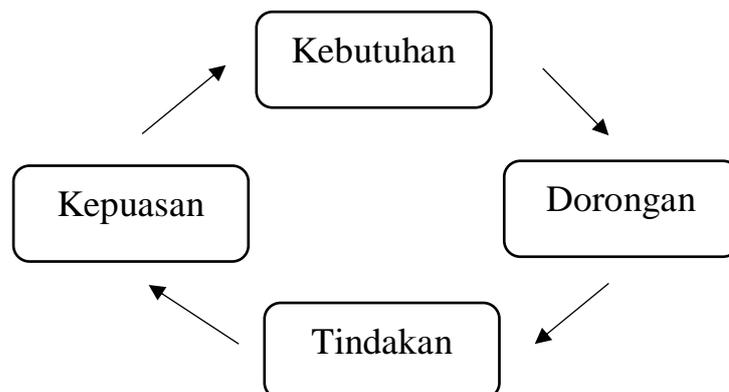
Bahkan umumnya, para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi, para karyawan bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

#### **2.1.2.12 Teori Motivasi Kerja**

Beberapa ahli banyak mendefinisikan tentang teori motivasi, diantaranya didasarkan pada asas kebutuhan (need) dan dorongan serta pencapaian kepuasan.

Teori motivasi yang didasarkan atas dasar asas kebutuhan, mendefinisikan motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Hellrigel and Slocum dalam Uno (2015: 5) yaitu: (1) keinginan yang hendak dipenuhi; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik. Tujuan dari adanya teori motivasi adalah untuk memprediksi perilaku yang disebabkan oleh individu yang termotivasi hingga menimbulkan kinerja yang tinggi. Menurut Winardi (2016: 29), proses interaksi kebutuhan sebagai produk motivasi dasar (*basic motivation proses*), dapat digambarkan dengan model proses seperti berikut:



**Gambar 2.1 Proses Motivasi**  
(Sumber : Winardi, 2016: 29)

Motivasi merupakan sebuah dorongan yang terjadi apabila seseorang memiliki sebuah keinginan atau kebutuhan untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Apabila tujuan tersebut telah

tercapai maka, yang dibutuhkan adalah umpan balik apakah seseorang tersebut merasa puas atau tidak. Apabila tujuan tersebut telah terpuaskan maka siklus ini tidak diulangi lagi, namun apabila tujuan tersebut tidak dapat tercapai dengan maksimal maka akan diulangi lagi agar mendapatkan umpan balik yang dengan apa yang diharapkan. Sesuai

Beberapa teori tentang motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi menurut Teori Abraham Maslow

Maslow sebagai tokoh motivasi aliran humanisme menyatakan kebutuhan manusia yang tidak terpuaskan merupakan dasar dari motivasi melakukan berbagai kegiatan. Teori Maslow mendasarkan pada kebutuhan manusia mulai dari yang paling dasar hingga paling tinggi yang saling terkait dan mendorong individu untuk melakukan berbagai tindakan. Mangkunegara (2016: 95) menjelaskan lima tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow  
(Sumber : Mangkunegara, 2016: 95)**

Penjelasan hierarki kebutuhan Maslow yang disajikan pada gambar di atas adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan-Kebutuhan Fisiologikal (*Physiological Needs*)

Kebutuhan dasar yang bersifat primer dan vital yang menyangkut fungsi biologis dasar seperti kebutuhan akan makanan, perumahan, pakaian, kebutuhan fisik, kebutuhan seks, udara untuk bernafas, dll.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan ini termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.

c. Kebutuhan-Kebutuhan Sosial (*Belongingness Needs*)

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan masalah-masalah hubungan sosial, seperti ingin dicintai, saling memiliki, dan diterima oleh kelompok.

d. Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, (ketidakketergantungan). dan kebebasan serta independensi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Need for Self Actualization*)

Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreativitas, dan ekspresi diri.

2. Teori Mc Clelland's menyatakan bahwa manusia itu mempunyai tiga kebutuhan pokok, yaitu:

a. Kebutuhan berprestasi

Kebutuhan yang menimbulkan keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian prestasi). Hal tersebut dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik (feedback), memberikan tanggung jawab pribadi, dan bekerja keras

b. Kebutuhan berafiliasi

Merupakan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara bekerja sama dan bersosialisasi dengan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan inilah yang mendorong seseorang untuk bekerja, sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

3. Motivasi menurut Teori Pencapaian Tujuan

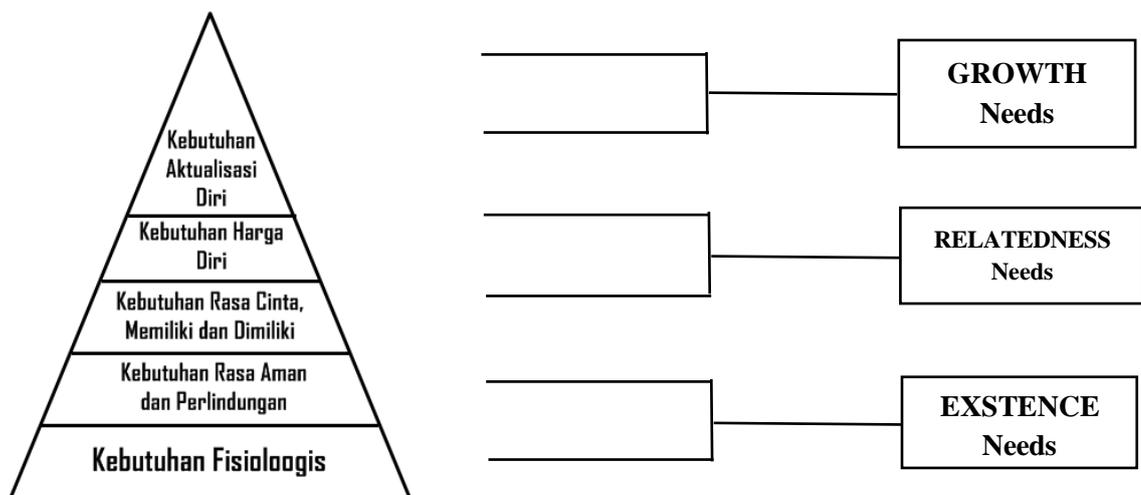
Teori pencapaian tujuan menjelaskan bahwa tujuan yang akan dicapai merupakan faktor dominan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Motivasi kerja individu dapat ditingkatkan dari penetapan tujuan yang akan dicapai. "Semakin tinggi tingkat penerimaan para pelaksana atas kepantasan dan kelayakan tujuan tertentu untuk dicapai, semakin tinggi pula motivasinya untuk mencapai tujuan tersebut" (Siagian, 2016: 174). Oleh karena itu disarankan beberapa hal berikut: (1) tujuan perlu dirumuskan secara spesifik; (2) tingkat kesukaran merupakan tantangan bagi individu; (3) untuk meningkatkan motivasi dan kinerja suatu tujuan perlu dinternalisasi (diterapkan).

#### 4. Teori ERG dari Clayton Alderfer

ERG merupakan singkatan dari Existence, Relatedness, dan Growth. Teori ini diperkenalkan oleh Clayton Alderfer. Pada dasarnya Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan manusia atau individu yang mendorong seseorang untuk termotivasi dalam melakukan sesuatu bersifat hierarkis atau memiliki tingkatan, namun Alderfer memiliki setidaknya 2 perbedaan dibandingkan dengan Maslow.

##### a. Perbedaan Pertama

Bahwa Alderfer hanya membagi tingkatan kebutuhan manusia menjadi kebutuhan Existence, atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup (seperti kebutuhan fisik dan keamanan dari Maslow), kebutuhan Relatedness atau kebutuhan melakukan berinteraksi dengan sesama, kebutuhan Growth atau kebutuhan untuk mengeluarkan kreativitas dan bersikap produktif. Dapat dikatakan, teori kebutuhan ERG dari Alderfer ini merupakan versi lain dari tingkatan kebutuhannya Abraham Maslow.



**Gambar 2.3 Perbandingan Teori Kebutuhan Maslow dengan Teori ERG**  
(Sumber : Sule dan Saefullah, 2016: 242)

b. Perbedaan kedua

Bahwa Alferder cenderung berpandangan bahwa kebutuhan seseorang sekalipun bersifat hierarkis, akan tetapi bersifat tidak tetap. Artinya jika kebutuhan seseorang telah mencapai kebutuhan relatedness setelah sebelumnya kebutuhan existence-nya terpenuhi, maka ada kemungkinan bahwa seseorang tersebut akan membutuhkan kembali kebutuhan existence-nya. Demikian pula sekiranya kebutuhan growth telah tercapai, itu tidak berarti bahwa orang tersebut tidak akan membutuhkan kembali kebutuhan relatedness dan growth-nya. Ini yang dimaksud dengan sifat tidak tetapnya tingkatan kebutuhan dari teori ERG ini. Berbeda dengan tingkatan kebutuhan Maslow yang cenderung berpandangan bahwa sekiranya kebutuhan di tingkatan atas muncul maka kebutuhan yang secara hierarkis berada dibawahnya cenderung tidak ada lagi karena terpenuhi.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah corporate culture bisa diganti dengan istilah organization culture. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Setiap organisasi memiliki budaya yang mencerminkan perilaku anggotanya dan kebijakan organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya

didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Ada beberapa pengertian mengenai budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut:

1. Menurut Fahmi (2017:117), budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.
2. Sopiah (2018:128), berpendapat bahwa Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Dengan demikian terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya.
3. Menurut Robbins (2006:256) dalam Komang (2022), Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.
4. Menurut Ivancevich dan Konopaske (2006:44) dalam Fhara (2020), mengatakan budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola dan keyakinan, nilai dan ekspektasi.

5. Wood dan Chapman (Taroreh, 2018:22) dalam Darmin (2021), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi.
6. Robbins dalam Cantika (2020:38), memberikan pengertian organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu setujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan para ahli pendapat di atas, maka dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah (solusi) itu dapat secara konsisten bekerja dengan baik untuk kelompok atau lembaga tertentu dalam berhubungan dengan eksternal dan internal masalah sehingga dapat ditafsirkan atau diajarkan. Kepada anggotanya, baik baru maupun lama sebagai metode persepsi, pemikiran, dan perasaan tentang masalah ini. Budaya organisasi yang kuat dan baik dapat menjadi faktor utama dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi tidak lagi dilihat sebagai warisan dari masa lalu, tetapi juga harus direkayasa dan diposisikan sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebagai daya saing yang kuat.

Budaya organisasi mempunyai sifat yang sama, yang memiliki sub budaya dan makna di dalam budaya tertentu. Keseragaman dalam budaya organisasi, secara dominan mengungkapkan nilai inti yang bermakna ini tentunya dimiliki bersama dari sebagian besar anggota organisasi. Sub budaya pada organisasi cenderung

berkembang pada organisasi-organisasi yang besar yang mencerminkan masalah bersama situasi dan pengalaman yang dihadapi para anggota.

Apabila keseragaman dari sebuah organisasi ini tidak terlihat dominan yang ada hanya pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi, sehingga konsistensi didalam perilaku kurang begitu jelas. Budaya dalam organisasi tentunya dirasakan sebagai kekuatan inti yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi serta digerakkan dan diatur dengan baik sehingga kekuatan organisasi dapat dirasakan secara bersama oleh seluruh komponen dalam organisasi bahkan juga dapat dirasakan oleh lingkungan disekitar organisasi tersebut.

#### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi juga oleh seberapa besar peranan budaya bagi suatu organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, dalam Wibowo (2016:45), fungsi budaya organisasi dibagi menjadi 4 (empat), yaitu:

a. Memberi anggota identitas organisasional

Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat yang berbeda.

b. Memfasilitasi komitmen kolektif

Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.

c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil tanpa gejolak.

d. Membentuk perilaku

Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2003) dalam Imelda (2019) menyebutkan ada dua fungsi budaya bagi organisasi suatu perusahaan yaitu sebagai *instrument external adaptation* dan *internal integration*. Dalam *external adaptation*, budaya organisasi berfungsi sebagai; 1) Petunjuk (*guide line*) pencapaian tujuan, dan 2) pedoman dalam menghadapi pihak luar. Dalam hal ini budaya organisasi berfungsi bagi perusahaan dalam menghadapi kondisi eksternal organisasi. Seringkali kondisi ini mempengaruhi bahkan mengombang-ambingkan perusahaan. Pada konteks inilah budaya diproyeksikan mampu memberikan kekuatan bagi upaya menjaga eksistensi perusahaan. Budaya yang mampu memberikan petunjuk ini bermanfaat untuk menuntun perilaku *employee*.

Sementara *internal integration* berarti budaya organisasi sebagai *instrument* yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai *finding ways* yang mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama (*living together*). Pada

bagian ini budaya organisasi mampu mengidentifikasi tiga aspek utama dalam kehidupan berorganisasi yaitu:

1. Memberikan batasan siapa anggota dan bukan anggota;
2. Menentukan perilaku anggota yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi;
3. Membatasi konsep keberpihakan, mana kawan mana lawan. Dalam konteks ini pun budaya organisasi seringkali dihubungkan dengan konsep-konsep alokasi power, status, peran dan otoritas.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sebagai organisasi yang terdiri dari banyak orang yang bekerja untuk mendukung kegiatan organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk budaya kerja.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya, Imelda (2019) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama yaitu:

1. Faktor Karakter Perorangan (*Characteristics Of Organizational Members*);
2. Faktor Etika (*Organizational Ethic*);
3. Faktor Pembagian Hak (*Property Of Rights*); dan
4. Faktor Struktur Organisasi (*Organizational Structure*).

#### 2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33), terdapat 7 (tujuh) dimensi karakteristik budaya, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking*, suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to detail*, pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation*, manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation*, keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation*, aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.
- f. *Aggressiveness*, orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
- g. *Stability*, aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2015: 41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai

berikut:

- a. *Culture is shar.* Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.
- b. *Culture is learned and is enduring.* Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.
- c. *Culture is powerfull influence on behaviour.* Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.
- d. *Culture is systematic and organized.* Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.
- e. *Culture is largely invisible.* Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.
- f. *Culture may be "tight" or "loose".* Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Oleh karena itu, peneliti beranggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti di atas.

#### **2.1.3.5 Tipe Budaya Organisasi**

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan tentang tipe-tipe budaya organisasi. Tipe yang dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Pendapat dari Jeff Cartwright

dalam Wibowo (2016:19), ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu:

- a. *Monoculture* merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Merupakan model "ras murni" yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.
- b. *Superordinate culture* merupakan tipe ideal budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.
- c. *Divisive culture* bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.
- d. *Disjunctive culture* ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto (2016:228), tipe-tipe budaya organisasi dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu:

- a. Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

- b. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang konvensional, dan ketergantungan. berhubungan dengan persetujuan,
- c. Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugas- tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Dari uraian tersebut, peneliti beranggapan bahwa tipe-tipe budaya dapat mempengaruhi budaya yang ada pada suatu organisasi tergantung pada kebutuhan dan kebijakan yang dipakai oleh organisasi tersebut.

### **2.1.3.6 Indikator Budaya Organisasi**

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa indikator budaya organisasinya bagaimana sikap yang diambil dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli, Robbins & Judge (2015:355) dalam Fhara (2020) ada tujuh indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;

2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama;
6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang didalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya;
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah sebuah capaian hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target yang diberikan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam meraih capaian kinerja yang diinginkan, dari hasil yang didapatkan dari pekerjaan, perusahaan dapat mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Terdapat beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan menurut pendapat dari berbagai ahli diantaranya yaitu:

1. Syarif et al (2022 : 198), yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Wibowo dalam Silaen, N. R. et al., (2021 : 2), menjelaskan mengenai definisi dari kinerja sebagai sebuah pencapaian seseorang atas hasil dari pekerjaannya.
3. Robbins dalam Silaen, N. R. et al. (2021:31), menjelaskan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.
4. Mahsun dalam Budiyanto dan Mochklas (2020: 10), mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi.
5. Lijan Poltak Sinambela (2016:480) kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.
6. Mangkunegara dalam Joko Sugiharjo (2018:128-137), kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

7. Hasibuan dalam Jeky (2018:22), kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.
8. Kasmir (maryati, 2021: 9) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu

Melalui beberapa pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang diukur berdasarkan ketepatan kerja, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Hampir seluruh cara dalam pengukuran kinerja dipertimbangkan berdasarkan ketepatan kerja, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu. Suatu keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai karena pegawai merupakan salah satu sumber daya penggerak perusahaan.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins, A Judge dan T. Campbell (2017) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

- 1) Kualitas: Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- 2) Kuantitas: Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu: Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas: Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian: Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Selain itu, menurut Kasmir (2016: 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu diantaranya:

- 1) Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2) Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4) Kerjasama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pemimpin. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Kinerja adalah suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan jasa tertentu dari seseorang tenaga kerja. Untuk mengukur kinerja karyawan, menurut Mangkunegara (Maryati Tri, 2021: 15-16) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang di berikan Perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan suatu prestasi kerja. Adapun indikator yang digunakan menurut Maryati Tri (2021: 16) adalah:

1. Kualitas. Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Produktivitas. Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan. Keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
4. Kepercayaan. Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan
5. Ketersediaan. Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan. Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gibson et al dalam Silaen, N. R. et al. (2021:33) terbagi ke dalam tiga hal yaitu:

1. Faktor individu yaitu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis, kemampuan dan keterampilan meliputi mental dan fisik, latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman, karakteristik demografis meliputi umur, etnis dan jenis kelamin.
2. Faktor psikologis yaitu meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, attitude, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Menurut Rummler dan Brache dalam Adamy (2016: 95) bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang adalah:

1. Barriers, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau memengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan,

perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

2. Performance Expectations, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
3. Consequence, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
4. Feedback, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
5. Knowledge/skill dan Individual Abilities, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Menurut Priansa Donni Juni (2018: 270) menyatakan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Maryati (2021: 11-15) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja, adalah sebagai berikut.

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian harus dimiliki oleh semua karyawan organisasi. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian karyawan maka karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan. Kemampuan dan keahlian akan berdampak pada kinerja seseorang.

#### 2. Pengetahuan

Individu yang mempunyai pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan akan memberikan output pekerjaan yang baik, sedangkan jika individu itu tidak memiliki pengetahuan yang memadai maka output-nya juga rendah. Artinya, pengetahuan yang memadai tentang pekerjaan akan mempermudah individu untuk menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila individu tidak memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, individu tersebut tidak akan bisa menapak pada kinerjanya

#### 3. Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan akan berguna untuk memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang bagus akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut secara cepat dan tepat, dan sebaliknya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

#### 4. Kepribadian

Kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu, bereaksi dan berinteraksi dengan yang lain.

#### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan individu untuk menjalankan sesuatu. Jika seseorang mempunyai dorongan yang kuat dari dalam dirinya maupun dari luar, maka seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada dirinya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah kepada bawahannya

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan atau nilai-nilai yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi

#### 9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan senang, ataupun perasaan suka tidak suka dari seseorang setelah melakukan pekerjaan.

#### 10. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempat karyawan bekerja.

#### 11. Komitmen

Komitmen menunjukkan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

#### 12. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha aktivitas kerjanya secara sungguh- sungguh.

#### 13. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2013) dalam Yudha Adityawarman (2016:79) yaitu:

1. Faktor intrinsik, merupakan faktor personal atau individu yaitu pengetahuan, keterampilan(skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor ekstrinsik
  - a. Kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan tiem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
  - b. Faktor tim, meliputi aspek dukungan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan dan keeratan dalam anggota tim.
  - c. Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur, yang diberikan oleh proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
  - d. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan internal dan eksternal.

#### **2.1.4.4 Kriteria Penilaian Kinerja**

Menurut Handoko (1994:11) dalam Ary Sutrischastini (2015:126) penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Menurut Kherul Umma (2010:101) dalam Jeky (2018), mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan penembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Robbins (2009) dalam Jeky (2018:22) mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 indikator:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadapampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat kemampuan seorang karyawan yang akan menjalankan fungsi kerja dalam komitmen kerjanya, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan intansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Sastrowiharjo (2006 dalam Friska Aprilia: 2017) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja karyawan antara lain:

1. Kesetiaan, adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan tanggungjawab, sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan
2. Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya,
3. Tanggungjawab, adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu,
4. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan dan peraturan,

5. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya,
6. Kerjasama, adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, g) Prakarsa, merupakan kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu dalam menjalankan tugas pokoknya tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

Robbins (2015: 135) mengatakan tiga kriteria yang paling umum dalam mengevaluasi kinerja, yaitu hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Hasil kerja seseorang dilihat jika pada suatu pekerjaan mengutamakan hasil akhir, misal volume penjualan, biaya per unit produksi dan sebagainya. Penilaian perilaku seseorang bila terdapat kesulitan untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil langsung dari kegiatan seorang pekerja. Penilaian sifat seseorang bisa dilihat seperti sikap yang baik, rasa percaya diri, inisiatif, loyalitas dan lainnya. Penilaian sifat merupakan bagian yang paling lemah dari kriteria penilaian kinerja, sebab akhirnya sering dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri.

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh:

1. Atasan langsung. Penilaian atasan langsung terhadap bawahannya merupakan cara yang paling banyak dilaksanakan pada suatu organisasi. Namun banyak juga organisasi yang merasa penilaian tersebut mengandung kecacatan, karena ada atasan langsung yang enggan sebagai penentu dari karir bawahannya.

2. Rekan kerja. Merupakan salah satu sumber paling handal dari data penilaian, karena, interaksi yang terjadi menyebabkan rekan sekerja mengenal secara menyeluruh kinerja seorang karyawan. Penilaian dari rekan sekerja sering berguna bagi penilaian kinerja pekerja profesional seperti perawat, pengacara dan guru besar. Kelemahan dari penilai ini adalah rekan sekerja tidak bersedia untuk saling menilai, dan hasil yang bias karena prasangka ataupun disebabkan hubungan persahabatan.
3. Diri sendiri. Penilaian diri sendiri cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian. Kelemahan cara penilaian diri sendiri adalah hasil penilaian yang sangat dibesar-besarkan, serta hasil penilaian diri sendiri dengan penilaian oleh atasan seringkali tidak cocok. Penilaian cara ini berguna sebagai bagian dari konseling kinerja ataupun feedback dari atasan terhadap bawahan, jadi lebih berguna untuk pengembangan, bukan untuk maksud evaluatif.
4. Bawahan langsung. Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena penilai mempunyai kontak yang erat dengan yang dinilai. Kelemahan cara ini adalah rasa takut bawahan terhadap pembalasan dari atasan yang dinilai.
5. Penilaian 360 derajat. Merupakan penilaian kinerja menyeluruh dari segala arah, sehingga seorang pekerja mendapat feedback dari berbagai sumber, yaitu dari atasan langsung, dari rekan sekerja, dari bawahan, penilaian diri sendiri dan dari pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Kinerja merupakan faktor penentu dalam keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Baik buruknya suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya: (a) sifat pekerjaan itu sendiri, (b) kejelasan tugas, yaitu: jelas kapan harus dilakukan, jelas mengenai apa yang diharapkan, terdapat standar kinerja, dianggap dapat dicapai oleh individu, hanya sedikit atau tidak ada tugas-tugas lain yang mengganggu, (c) sumber daya: data, waktu, peralatan, materi, uang, tenaga kerja, (d) individu: kapasitas mental, fisik, kemampuan, keterampilan, kesediaan untuk bekerja, (e) umpan balik: persyaratan-persyaratan penting yang diukur sehubungan dengan harapan pekerjaan atau tugas, (f) akibat-akibat: positif apabila melakukan pekerjaan seperti yang diharapkan, negatif atau netral apabila tidak berprestasi, tidak negatif bila tidak berprestasi, tidak negatif bila berprestasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka diketahui beberapa aspek penilaian terhadap kinerja individu dalam organisasi, diantaranya: kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kapabilitas, komunikasi. Adapun indikator suatu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dapat ditinjau dari dua faktor, yaitu factor internal (pribadi) dan factor eksternal (lingkungan).

#### **2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu yang relatif terhadap standar kinerjanya Dessler (2020: 284). Dessler mengemukakan bahwa terdapat lima alasan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Sebagian besar pemberi kerja masih menetapkan gaji pokok, promosi, dan keputusan retensi pada penilaian karyawan.

2. Penilaian kinerja memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Dimana manajemen kinerja memastikan bahwa setiap kinerja karyawan dan tim masuk akal dalam tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja memungkinkan Anda dan karyawan dalam mengembangkan rencana untuk mengoreksi kekurangan dan untuk memperkuat hal-hal yang dilakukan dengan benar.
4. Penilaian kinerja harus memfasilitasi perencanaan karir. Hal ini memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan berdasarkan kekuatan dan kelemahan.
5. Supervisi menggunakan penilaian untuk mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan. Penilaian harus memungkinkan supervisor untuk mengidentifikasi.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari karyawan organisasi (Maryati Tri, 2021: 16). Secara lebih spesifik dari penilaian kinerja menurut Maryati Tri (2021: 16-17) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mendokumentasikan dan mengacu hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik.
3. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diemban sekarang.

4. Mendesain ulang sasaran masa depan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya, dan
5. Mengevaluasi rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat dan kemudain menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan rujukan penelitian, seperti dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

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

No	Nama peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Persamaan	Keterangan Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Komang Andi Praditya Maha Putra, I Gde Adnyana Sudibya (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.	E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 6, 2019.
2	Muh. Syaiful L, Diana Sulianti K. Tobing, dan Dewi Prihatini (2016) Pengaruh Mutasi, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Di Wilayah Provinsi Jawa Timur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutasi</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Mutasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 10, No 1 Januari 2016. Hal. 41 -54.
3	Ahmad Prayudi (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu	Jurnal Manajemen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.	variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.	Vol. 6, No. 2, 2020.
4	Dzikrillah, Bambang, Heru (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 36, No. 1. Juli 2016.
5	Silahul Mukmin, Indra Prasetyo (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> <li>• Kepuasan Kinerja Karyawan</li> </ul>	Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.	Jurnal Manajerial Bisnis Vol. 4 No. 2 Desember-Maret 2021.
6	Sacharissa Aditya Permana, dan Tantri Yanuar Rahmat Syah (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Topsell Rahardja Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Pengembangan Karir</li> <li>• Pelatihan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja, Pengembangan karir, Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan.	Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI) Vol. 5, No. 1, (2022).
7	Riska Sylvia (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daya Anugrah Mandiri Soreang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Gaya kepemimpinan transformasional dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja karyawan.	Jurnal Manajemen dan Bisnis (Almana) Vol. 1 No. 2 Agustus 2017.
8	Viona Jessica Darmawan (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Jurnal AGORA Vol 8, No : 1, (2020).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Karyawan pada PT. Batu Mutiara Indah.		terhadap kinerja karyawan PT. Batu Mutiara Indah.		
9	Jesslyn Kartawidjaja (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja di PT. Mahameru Mekar Djaya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja.	Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 5, No. 8, Agustus 2020.
10	Antania Hanjani Irianti, Pauline H. Pattyranie Tan (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Melalui Motivasi pada Perawat di Rumah Sakit Tria Dipa Jakarta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Loyalitas</li> <li>• Motivasi</li> </ul>	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui motivasi kerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi vol. 10 No. 3, 2023.
11	Muhamad Micoriza (2023) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Nissan Motors Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja</li> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan.	<i>Journal Of Industrial Management and Entrepreneurship</i> Vol. 01 No.01 Juni 2023.
12	Ade, Kusdi, Arik (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> <li>• Motivasi Kerja</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dengan dimediasi oleh motivasi kerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, motivasi kerja.	Jurnal Administrasi Bisnis   Special Issue (Ekosistem Start Up) 2020.
13	Fachrurazi, Fitri, Dirhamsyah (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement dan Budaya Organisasi pada PT TOA Bekasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> <li>• Work Engagement</li> <li>• Budaya Organisasi</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel budaya organisasi.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan budaya organisasi.	Jurnal Administrasi dan Manajemen. 2022.
14	Endang, Endi, Agung (2020) Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung mau-pun	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan.	Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis (JSMB)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			tidak langsung melalui peningkatan budaya organisasi.		Vol. 7, No. 1, hlm. 50-58, 2020.
15	Dina Rahmatin, Slamet Muchsin, Septina Dwi Rahmawati (2023) Pengaruh Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	Jurnal Respon Publik Vol. 17, No. 6, Tahun 2023, Hal: 50-58.
16	Reza Ari Setiawan, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan (2022) Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi</li> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Komitmen Organisasional</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Volume. 24 Issue 3 (2022) Pages 630-639.
17	Dicky, Muchlis, Sopanah (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Kompensasi</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi mampu meningkatkan budaya organisasi dan kinerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja.	Journal Bulletin of Management and Business (BMB), Vol. 2, No. 1, Maret 2021.
18	Isthofaina Astuty, Udin (2020) <i>The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> <li>• <i>Affective Commitment</i></li> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul>	<i>The results of this study concluded that POS and transformational leadership significantly influenced employee performance and affective commitment.</i>	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel <i>transformational leadership</i> dan <i>employee performance</i> .	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol. 7, No. 10, 2020.
19	Irwan, Siswoyo, Beni (2020) <i>Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Work Motivation</i></li> <li>• <i>Leadership</i></li> <li>• <i>Work Satisfaction</i></li> <li>• <i>Employee Performance</i></li> </ul>	<i>The results showed that leadership and work motivation proved to have a positive</i>	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel <i>work motivation, leadership, and</i>	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol. 7, No. 6, 2020.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employee Performance: Evidence from Indonesia.</i>		<i>and significant effect on job satisfaction and employee performance.</i>	<i>employee performance.</i>	
20	Ade, Setyo, Endri (2021) <i>Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational Culture</li> <li>• Motivation</li> <li>• Transformational Leadership</li> <li>• Employee Performance</li> </ul>	Dapat disimpulkan <i>some variables significantly affect employee engagement and employee performance in government agencies.</i>	Terdapat persamaan pada variabel yaitu <i>organizational culture, motivation, transformational leadership, employee performance.</i>	<i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 10, No. 3, May 2021.</i>
21	Agus Purwanto (2020) <i>The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformational Leadership</li> <li>• Organizational Citizenship Behavior</li> <li>• Employee Performance</li> </ul>	<i>The research that has been carried out, it can be concluded that: Transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance.</i>	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu <i>transformational leadership and employee performance.</i>	<i>Journal of Industrial Engineering &amp; Management Research, Vol. 3, No. 5, 2020.</i>
22	Bilqiss Syarifah Al Gibtiyyah (2023) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Koperasi Unit Desa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Kualitas SDM</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas SDM, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja.	Tesis Universitas Negeri Siliwangi Tasikmalaya (2023).
23	Ratih Puspaati (2022) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi</li> <li>• Mutasi</li> <li>• Pengembangan Karir</li> <li>• Kinerja Pegawai</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, mutase, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel budaya organisasi dan kinerja.	Tesis Universitas Negeri Siliwangi Tasikmalaya (2022).
24	Ade Maryamah (2020) <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Beban Kerja</li> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Kinerja Pegawai</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, beban kerja, stres kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel motivasi dan kinerja pegawai.	Tesis Universitas Negeri Siliwangi Tasikmalaya (2020).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Adziza Lihyan Amien (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Pemanfaatan Teknologi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pemanfaatan teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Terdapat persamaan pada variabel yang diteliti yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.	Tesis Universitas Negeri Siliwangi Tasikmalaya (2022).

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Masa-masa emas bisnis retail di Indonesia sudah mulai redup ditandai banyaknya retail- retail raksasa yang gulung tikar dan menutup gerainya. Hal yang sama lebih dahulu mendera pebisnis retail di Amerika akibat maraknya bisnis belanja online. Di sisi lain, publik mendapat informasi ditutupnya beberapa perusahaan retail ternama di Indonesia.

Selain itu, dengan terjadinya fenomena tersebut, ada pula Perusahaan yang masih bertahan dan mengikuti kemajuan teknologi dengan merubah model bisnisnya dari hanya membuka gerai secara offline menjadi model bisnis dengan menjalankan secara online dan offline. Pada akhirnya berdampak juga kepada kinerja karyawan, yang tadinya hanya berfokus melayani konsumen secara offline dan bertatap muka langsung, saat ini menjadi harus mampu melayani konsumen secara online juga dan harus mampu membuat strategi marketing secara online, semua itu akhirnya merubah atau menambah beban kerja pada karyawan.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting didalam usaha memperbaiki pelayanan kepada konsumen. Proses manajemen sumber daya manusia yang baik dapat memunculkan karyawan yang

berkualitas dalam menjalankan banyak kegiatan yang berhubungan dengan eksistensi suatu perusahaan. Perusahaan dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan dengan memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas.

Kinerja karyawan menurut Robbins dalam Silaen, N. R. et al. (2021:31), menjelaskan kinerja sebagai sesuatu yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja karyawan menurut Syarif et al (2022 : 198), yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan menurut Wibowo dalam Silaen, N. R. et al., (2021 : 2), menjelaskan mengenai definisi dari kinerja sebagai sebuah pencapaian seseorang atas hasil dari pekerjaannya. Kinerja karyawan menurut Mahsun dalam Budiyanto dan Mochklas (2020: 10), mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi. Kinerja karyawan menurut Mahsun dalam Budiyanto dan Mochklas (2020: 10), mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan organisasi.

Robbins (2009) dalam Jeky (2018:22) mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass (2011: 172) dalam Dede Heriyadi (2020), Kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur dengan indikator *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Idealized Influence* (pengaruh Ideal), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individual Consideration* (perhatian Individu) untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Menurut Kendra, (2013:45) dalam Dede Heriyadi (2020), Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa bersemangat dan berenergi. Kepemimpinan transformasional menurut Yukl, (2010: 305) dalam Dede Heriyadi (2020), dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Robbins & Timothy, (2011: 272) dalam Dede Heriyadi (2020), Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mawei, Nelwan, Uhing (2014), Rahadian (2016), Wastalji Walbaradi Nasution (2021), Muhammad Nauval Arsy Gama (2021), Silahul Mukmin dan Indra Prasetyo (2021), Riska

Sylvia (2017), Milenia Febriyanti Nena, Dra. Sri Zulaihati, M.Si, dan Ati Sumiati, S.Pd., M.Si (2021), Suria Winata (2018), Putri Esti Cahyani (2019) dan Dimas Adji Wasono (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain selain kepemimpinan transformasional adalah motivasi kerja. Dimana motivasi kerja ini merupakan salah satu faktor penting dalam diri karyawan terkait dengan pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2016:201) motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut A. A. Prabu Mangkunegara dalam Patimah (2016:27) bahwa "Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Andry (2018: 119), "Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas". Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2019: 109). Gibson, Ivancevich, dan Donnelly dalam Sidanti H (2015: 48), mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Menurut Herzberg dalam Sidanti

H (2015: 48), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja.

Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2015), Linda, Megawati, Japriska (2014), Wastsalji Walbaradi Nasution (2021), Riska Sylvia (2017), Milenia Febriyanti Nena, Dra. Sri Zulaihati, M.Si, dan Ati Sumiati, S.Pd., M.Si (2021), Suria Winata (2018), Reza Ari Setiawan, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan (2022), Melina Junita BR. Sembiring (2016), Ramadhani (2016) dan Ayu Ferawati (2021) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didukung juga oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Komang, Andi (2019), Ahmad Prayudi (2020), Dzikrillah, Bambang, Heru (2016), Jesslyn Kartawidjaja (2020), dan Ade Rio, Kusdi, Arik (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, selain faktor-faktor diatas yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Sopiah (2018:128), bahwa budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Dengan demikian terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Menurut Robbins (2006:256)

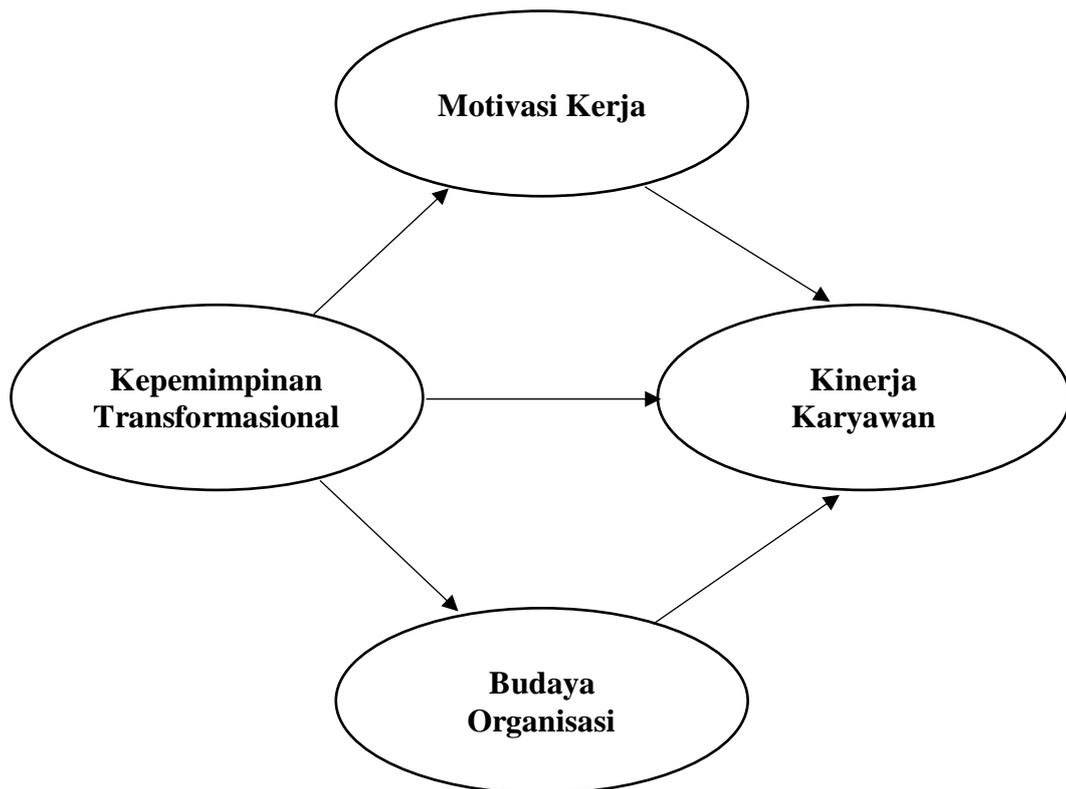
dalam Komang (2022), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Wood dan Chapman (Taroreh, 2018:22) dalam Darmin (2021), mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi. Menurut Ivancevich dan Konopaske (2006:44) dalam Fhara (2020), mengatakan budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola dan keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sjahril (2015:56), mengatakan bahwa Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zahriah (2015), Muhammad Nauval Arsy Gama (2021), Silahul Mukmin dan Indra Prasetyo (2021), Chandra (2013), Suria Winata (2018), Dina Rahmatin, Slamet Muchsin, Septina Dwi Rahmawati (2023), Reza Ari Setiawan, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan (2022), Vicky Sofyan Rachmadani (2018), Saufa Adha Paramarta (2022), dan Bilqiss Syarifah Al Gibtiyyah (2023) menemukan pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Didukung juga oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dicky, Muchlis, Sopanah (2021), Fachrurazi, Fitri, Dirhamsyah (2022), dan Endang, Endi,

Agung (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Untuk mengetahui hubungan antar variabel maka peneliti menggambarkan model kerangka pemikiran, sebagai berikut:



Sumber : Data diolah peneliti, 2024

**Gambar 2.4 : Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013). Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif secara parsial kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Retail di Kota Tasikmalaya.
2. Terdapat pengaruh positif secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Retail di Kota Tasikmalaya.
3. Terdapat pengaruh positif secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Retail di Kota Tasikmalaya.
4. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Perusahaan Retail di Kota Tasikmalaya.
5. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Perusahaan Retail di Kota Tasikmalaya.