

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Farida (2017) manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Mangkunegara dalam Febriani (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2018) manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar berjalan secara efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, maka ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses penerapan dari fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, serta pengawasan sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan untuk digunakan dalam melaksanakan tindak

pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018) antara lain :

- 1) Perencanaan, yaitu proses perencanaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Pengorganisasian, yaitu proses mengorganisir karyawan melalui cara pembagian kerja, hubungan kerja, integrasi, delegasi wewenang dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- 3) Pengarahan, yaitu proses mengarahkan semua anggota, agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- 4) Pengendalian, yaitu proses mengendalikan karyawan agar dapat mematuhi peraturan perusahaan serta bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, orientasi, penempatan, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan, yaitu proses meningkatkan keterampilan teoritis, teknis, konseptual, dan moral karyawan dengan pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), uang maupun barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

- 8) Pengintegrasian, merupakan upaya untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar terwujudnya kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan, yakni proses memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas karyawan, dengan harapan mereka tetap mau bekerja sama hingga masa pensiun.
- 10) Kedisiplinan, adalah kunci dan fungsi yang terpenting dalam mencapai tujuan, sebab tanpa disiplin yang baik sulit untuk mewujudkan tujuan perusahaan secara maksimal.
- 11) Pemberhentian, yaitu putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari perusahaan. Pemberhentian hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan sendiri maupun perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebab-sebab lainnya yang telah diatur oleh Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) atau dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo dalam Ramadhan (2018) kinerja berasal dari pengertian

performance. Kinerja mempunyai arti yang luas, kinerja bukan hanya hasil kerja, namun termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Berdasarkan pendapat dari kedua ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan kemampuan kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) menyebutkan kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain sebagai berikut:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi *Intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) serta pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu dalam penempatan karyawan pada pekerjaan harus sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi dapat terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

Amstrong dan Baron dalam Perdana (2020) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor individu (*personal factors*), berkaitan dengan keahlian, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*), berkaitan dengan arahan, kualitas dorongan, dan dukungan oleh *manager* dan *team leader*.
- 3) Faktor tim (*team factors*), faktor yang berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor sistem (*system factors*), berkaitan dengan metode/sistem kerja yang diterapkan serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- 5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*), berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

c. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2018) tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besaran balas jasa.
- 2) Alat ukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai bahan evaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan efektivitas jadwal kerja, struktur organisasi, metode kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator dalam menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan.

- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga tercapainya tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*administrator, supervisor, managers*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) agar mengetahui minat dan semua kebutuhan bawahannya.
- 8) Alat untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan di masa mendatang.
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan anggota, dengan demikian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan agar diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan dari karyawan selama bekerja. Pengukuran kinerja sangat diperlukan demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan organisasi, manfaat pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi. Menurut Robbins dalam Perdana (2020) kinerja dapat diukur melalui indikator :

- 1) Kualitas, hal ini dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas kerja, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sehingga efektivitas dan efisiensi dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu, tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, hal ini dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil (*output*) serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Yakni suatu tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan

Hasibuan (2018) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan. *Leader* adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam

mempengaruhi perilaku bawahan, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Anoraga dalam Andayani dan Tirtayasa (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar mau bertindak seperti yang dikehendaki ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Fiedler dalam Farida dan Hartono (2016) menjelaskan kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, dimana keefektifan dari seorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat bekerja secara produktif sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.

b. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional (*transformasional leader*) adalah pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan individu dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Robbins dan Judge (2014). Bass dan Ruth dalam Wijonarko (2014) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai cara tertentu dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Menurut Burn dalam Rejeki, Mas'ud, dan Maryadi (2020) kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi

serta inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan organisasi dalam hal produktivitas organisasi yang meningkat.

Robbin dalam Wijonarko (2014) mengemukakan bahwa para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka terdorong untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada sebelumnya. Hal ini ditumbuhkan pemimpin transformasional melalui cara mendekati diri dengan bawahan secara personal.

c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan pada dasarnya ialah proses mempengaruhi orang lain. Bass dan Avolio dalam Perdana (2020) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, rasa hormat, dan sekaligus mempercayainya.

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

Dimensi yang menggambarkan seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menunjukkan komitmennya terhadap

seluruh tujuan organisasi, dan mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Mampu menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari inovasi yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Dimensi yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan dalam pengembangan karir.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Abraham Spering dalam Mangkunegara (2016) mendefinisikan motif sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Selanjutnya William J. Stanton dalam Mangkunegara (2016) menjelaskan motif sebagai suatu kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai puas. Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2016) motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Hasibuan (2018) mengatakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti menggerakkan atau dorongan. Motivasi (*motivation*)

dalam manajemen pada umumnya hanya ditujukan pada sumber daya manusia dan secara khususnya pada bawahan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi menjadi hal penting sebab motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar dapat bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dapat dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang dikehendaki. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

b. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2018) motivasi kerja memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 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.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa tingkah laku individu karyawan dalam suatu organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya adalah bahwa tingkah laku seorang karyawan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Secara umum tujuan dari motivasi adalah untuk menggugah dan menggerakkan seseorang agar timbul keinginan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

c. Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori yang menjelaskan mengenai motivasi diantaranya :

1) Teori Dua Faktor Oleh Frederick Herzberg

Frederick Herzberg dalam Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yang pertama yaitu kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor-faktor pemeliharaan tersebut meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, rumah dinas, mobil dinas, dan tunjangan. Kedua, yaitu faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun apabila kondisi ini tidak ada, maka dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini disebut *satisfiers* atau *motivators*

yang meliputi prestasi, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, kemajuan, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu.

2) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*)

Maslow dalam Hasibuan (2018) mengatakan bahwa kebutuhan yang dikehendaki seseorang itu berjenjang. Artinya, apabila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Kemudian apabila kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya hingga tingkat kebutuhan kelima. Dasar teori hierarki kebutuhan :

a) Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Manusia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini akan terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

b) Suatu kebutuhan yang telah dipenuhi tidak akan menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan hidup, seperti rumah, makanan, dan pakaian.

2. Kebutuhan Keselamatan Dan Keamanan (*Safety And Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari suatu ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3. *Kebutuhan Sosial (Affiliation Or Acceptance Needs Or Belongingness)*

Kebutuhan untuk sosial, teman, berafiliasi, berinteraksi, serta dapat diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat sekitar.

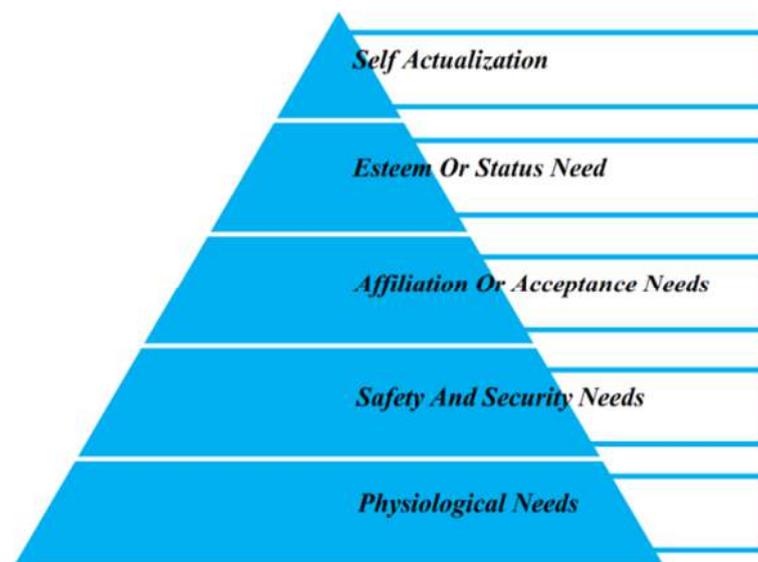
4. *Kebutuhan Akan Penghargaan Atau Prestise (Esteem Or Status Need)*

Kebutuhan manusia akan penghargaan dan pengakuan, penghargaan prestise dari sesama karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. *Aktualisasi Diri (Self Actualization)*

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, serta potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Hierarki kebutuhan menurut Maslow dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

5. Budaya Organisasi

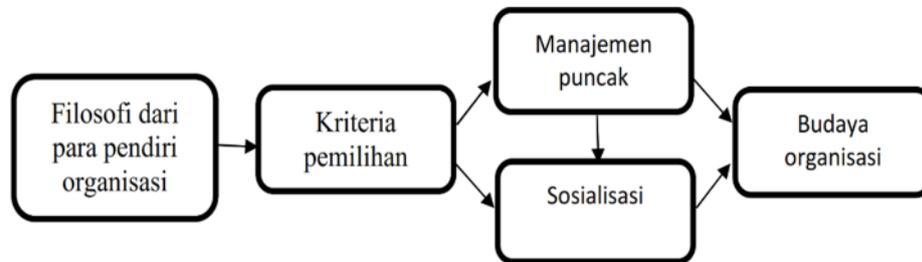
a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama ketika budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi serta menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Menurut Tampubolon dalam Albisa (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai kunci yang dipercayai serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Robbins dan Judge (2014) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Robbins dan Judge (2014) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri dan sangat kuat, mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut karyawan seiring bertumbuhnya perusahaan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim yang umum, meliputi apakah perilaku yang dapat diterima maupun apa yang tidak. Cara pekerja bersosialisasi akan bergantung pada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyetarakan nilai-nilai dari karyawan yang baru dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi dalam proses seleksi maupun pilihan manajemen puncak atas metode

sosialisasi. Menurut Robbins dan Judge (2014) proses terbentuknya budaya organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi
Sumber: Perilaku Organisasi, Robbins dan Judge (2014)

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014) fungsi budaya dalam suatu organisasi antara lain:

- 1) Mendefinisikan batasan, menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu seseorang.
- 4) Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial.
- 5) Mekanisme pengambilan perasaan serta pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari anggota organisasi.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014) terdapat karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Memperhatikan detail, yaitu karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
- 3) Orientasi pada hasil, yaitu manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil (*output*) dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- 4) Orientasi pada orang, yaitu tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap anggota organisasi.
- 5) Orientasi pada tim, yaitu tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
- 6) Keagresifan, yaitu tingkat anggota organisasi akan menjadi agresif dan kompetitif dan tidak lagi santai.
- 7) Stabilitas, yaitu tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan kondisi saat ini yang kontras dengan pertumbuhan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	A. Rochim Sidik dan Sutoyo (2020)	Analisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) di Masa Pandemi Covid-19	Secara parsial dan simultan kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.	Baruna Rizky Perdana (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang)	Secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Robertus Gita S.P. dan Ahyar Yuniawan (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	Suci Yulia Rejeki R, Masdar Mas'ud & Maryadi (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Pangkep	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja ASN. Variabel kepemimpinan transformasional yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.
5.	Marsella Angelika S dan Yanuar (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vizta Sukses di Jambi	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Vizta Irama Sukes Jambi. Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Vizta Irama Sukes Jambi. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Vizta Irama Sukes Jambi.

Sumber: Dari berbagai jurnal

C. Kerangka Berfikir

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada hasil (*output*) yang diberikan oleh karyawan dalam berkontribusi untuk organisasi. Semakin baik kinerja dari karyawan maka semakin baik pula keberhasilan dari organisasi tersebut. Dalam

upaya meningkatkan kinerja tentu dipengaruhi beberapa faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

Kinerja merupakan hal terpenting dalam upaya mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kemampuan dari setiap karyawan tentu berbeda-beda, sehingga hal tersebut menjadi pengaruh dari hasil kinerja yang diberikan.

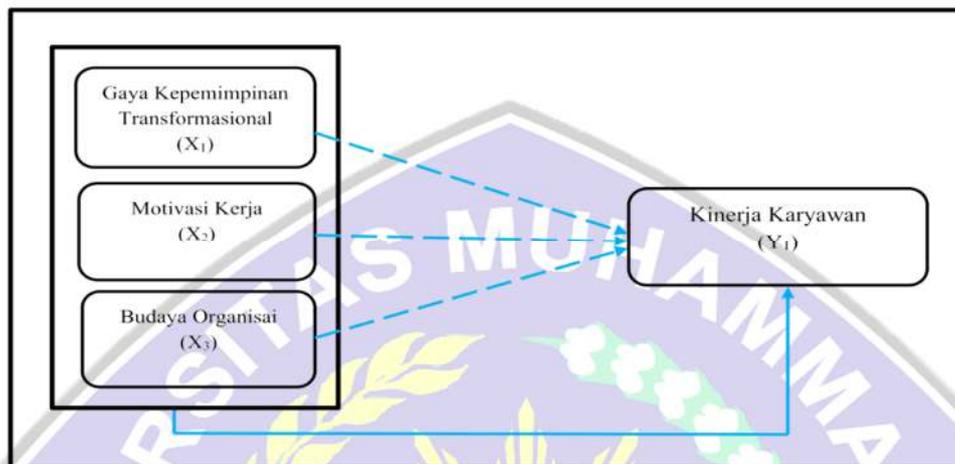
Gaya kepemimpinan transformasional dalam penerapannya mampu merangsang kreativitas kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi serta mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan. Tingkat kreativitas yang tinggi serta pengambilan keputusan yang dilakukan bersama guna mengetahui kebutuhan dari karyawan, tentu diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Motivasi kerja memiliki peran sebagai pendorong karyawan agar mampu bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga menghasilkan *output* berupa kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Semakin baik motivasi dari karyawan dalam berkontribusi kepada organisasi tentu akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi tidak bisa begitu saja dilihat dan ditangkap oleh orang luar, namun dapat dirasakan dan dipahami melalui perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai kunci yang dipercaya dan disetujui bersama dan menjadi pedoman dalam berperilaku yang menjadi faktor

pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dalam usaha mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Kerangka Berfikir

Keterangan :
 ————— : Berpengaruh secara simultan
 - - - - - : Berpengaruh secara parsial

Kerangka pemikiran teoritis penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. INKA (Persero) di atas menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformatif (X₁), motivasi kerja (X₂), dan budaya organisasi (X₃) mempengaruhi kinerja karyawan (Y₁) secara parsial (individu) maupun secara simultan (bersama-sama).

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2019). Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Robbins dan Judge (2014) melalui penjelasan mengenai karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional menyebutkan bahwa pemimpin yang transformasional mampu merangsang kreativitas kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Sidik dan Sutoyo (2020) dalam penelitiannya menunjukkan baik secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya dalam penelitian Rejeki, Mas'ud, dan Maryadi (2020) mengatakan secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja.

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar dapat bekerja sama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menjadi hal penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rejeki, Mas'ud, dan Maryadi (2020) yang mana menyimpulkan secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya Perdana (2020) juga menyimpulkan secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Robbins dan Judge (2014) menyatakan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama ketika budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi serta menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin buruk budaya organisasinya, maka kinerja karyawan juga menjadi rendah. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Sidik dan Sutoyo (2020) serta Rejeki, Mas'ud, dan Maryadi (2020) secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah disebutkan di atas, yang dilakukan oleh Rejeki, Mas'ud, dan Maryadi (2020) serta Perdana (2020) disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.