

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Irviani, 2018) Manajemen ialah suatu proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning*, *decision making*, *organizing*, *leading*, *controlling*. Menurut Stoner dalam kutipan buku (Irviani, 2018) manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan pekerjaan dari anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya manusia yang ada pada organisasi yang tersedia untuk pencapaian tujuan organisasi sudah dinyatakan jelas pada visi misi organisasi perusahaan.

Sihotang (dalam Sinambela, L. P., 2021) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan. Marwansyah (dalam Cahyawening, 2019) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu.

Simamora (dalam Larasati 2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. A.F. Stoner (dalam Larasati 2018) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkannya. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018 : 27) mendefinisikan bahwa “Gaya kepemimpinan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.”

Menurut Soekarso dalam Kumala & Agustina (2018 : 2) definisi gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut;

1. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau Tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota atau pengikut.
2. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau Tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Menurut Siagian dalam (Erlangga, 2017) bahwa “Gaya kepemimpinan seseorang adalah identic dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.”

Berdasarkan penjelasan mengenai definisi gaya kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan setiap seseorang pemimpin mempunyai karakter, tingkah laku, dan watak kepribadian tersendiri yang membedakan dengan orang lain.

Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurkan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass, Burn membedakan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Bangun (2012) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai sebuah tujuan. Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau tujuan yang sudah ditetapkan.

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl, 2010). Menurut O'Leary (2001) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Berikut ini disampaikan banyaknya faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sehingga mengakibatkan banyak gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh peneliti terdahulu, antara lain :

- 1) Blake dan Mounon (1991) menemukan lima gaya kepemimpinan yaitu: gaya tim (*team style*), gaya pertengahan (*middle of the road style*), gaya kerja (*authority style*), gaya santai (*country club style*) dan gaya mengalah (*improverished style*).
- 2) Fledler (1972) menemukan dua gaya kepemimpinan tersebut yaitu : gaya orientasi hubungan (*relationship oriented*) dan gaya orientasi tugas (*task oriented*)
- 3) Harsey dan Blanchard (1984) dengan 4 gaya kepemimpinan sebagai berikut : gaya instruktif (kompetisi dan komitmen bawahan rendah), gaya konsultatif

(kompetisi rendah dan komitmen tinggi), gaya berpartisipasi (*participating*), dan gaya mendelegasikan (*delegating*)

- 4) Burns (1978) meneliti gaya kepemimpinan transformasi dan transaksional dalam dunia politik. Kemudian gaya kepemimpinan tersebut dipopulerkan dan dikembangkan oleh Bass tahun 1980 menjadi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut pemimpin tidak mengambil Tindakan apa-apa.

Kepemimpinan sebagaimana pendapat Stogdill (dalam Kaloh, 2009 : 10) dalam bukunya *Handbook of Leadership*, mengandung pengertian sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok
- 2) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh
- 3) Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesetiaan, kesepakatan
- 4) Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh
- 5) Kepemimpinan adalah Tindakan atau perilaku
- 6) Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi
- 7) Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan
- 8) Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan
- 9) Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi
- 10) Kepemimpinan adalah peranan yang dipilihkan
- 11) Kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur.

Menurut Northouse (2013 : 184) gaya kepemimpinan transaksional berbeda dari gaya transformasional, karena gaya kepemimpinan transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut atau berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh, karena mereka sangat peduli dengan pengikut atau karyawan supaya mereka melakukan apa yang diinginkan pemimpin (Kuhnert dan Lewis, 1987) dalam Northouse (2013 : 184). Northouse (2013 : 184) berpendapat bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional yaitu imbalan kondisional dan manajemen dengan pengecualian, yaitu sebagai berikut :

1) Imbalan Kondisional

Imbalan kondisional adalah sebuah proses pertukaran antara pemimpin dan karyawan dimana upaya karyawan, dipertukarkan untuk imbalan tertentu. Pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari karyawan tentang apa yang harus dilakukan dan imbalan apa yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.

2) Manajemen Dengan Pengecualian

Manajemen dengan pengecualian adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik negative, dan dorongan negative. Manajemen dengan pengecualian memiliki dua bentuk, yaitu : aktif dan pasif, kepemimpinan yang melakukan manajemen pengecualian aktif, mengawasi karyawan secara seksama, kalau karyawan melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan Tindakan perbaikan. Sedangkan pemimpin yang menggunakan manajemen dengan pengecualian pasif, akan melakukan intervensi hanya setelah standar tidak bisa dipenuhi atau masalah telah terjadi.

Bass (dalam Yukl 1998 : 125) mengemukakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni sebagai berikut :

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
2. Pemimpin menukarkan usaha yang telah dilakukan bawahan dengan imbalan
3. Pemimpin responsive terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahannya.

Bass (1985) juga mengemukakan karakteristik gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari dua aspek, yaitu sebagai berikut :

a. Contingent Reward

(imbalan kontingen) yakni pemimpin memberitahu bawahannya tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan sebagai pengganti usaha yang dilakukan.

b. Management By Exception

(manajemen eksepsi) adalah pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya, manajemen eksepsi dibagi dua yakni aktif dan pasif.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat dipengaruhi oleh Burns (1978). Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) “kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi intitusi.”

Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhibawahan dengan cara-cara tertentu, Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling Kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Menurut Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimism, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahannya memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahannya. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual adalah yakni kemampuan seorang pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahannya untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Dari berbagai literatur dalam dan luar negeri yang diperoleh ada banyak gaya kepemimpinannya, ada lima gaya kepemimpinan menurut Fahmi (2013 : 72) sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratisasi dan Dictatorial

Gaya kepemimpinan otokratisasi disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan para pegawai. Gaya kepemimpinan ini berdasarkan terhadap kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.

2. Gaya Kepemimpinan Militeralistis

Gaya kepemimpinan ini banyak menggunakan perintah, sistem komando dari atasan kebawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau seorang ibu yang penuh kasih.

4. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini memberikan bawahan berbuat semaunya sendiri akan semua pekerjaan dan bertanggung jawab dilakukan oleh bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atas consensus. Orang yang mengatur pendekatan ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin. Tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan.

4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2018 : 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya mampu secara dewasa terhadap insatnsi atau organisasinya tersebut. Pemimpin dibagi kedalam lima dimensi, yaitu :

1. Kemampuan Kerjasama dan hubungan yang baik

a. Membina Kerjasama terhadap bawahannya

b. Menjaga hubungan baik dengan bawahan atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing

2. Kemampuan yang efektivitas

- a. Dapat melakukan penyelesaian tugas diluar kemampuannya
 - b. Dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
- a. Mengambil keputusan secara musyawarah terlebih dahulu
 - b. Mampu menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- a. Bersedia membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan pada tepat waktu dan sesuai dengan target
5. Mempunyai kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugasnya mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok atau organisasi
 - b. Dapat memberikan arahan atau bimbingan dan pelatihan dalam mengambil sebuah keputusan

2.1.2 Budaya Kerja

2.1.2.1 Pengertian budaya kerja

Budaya kerja merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah kepada perilaku budaya kerja. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya kerja adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal, dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah eksternal, dan internal.

Keberhasilan suatu pekerjaan, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya yang merupakan kebiasaan dalam perilaku

kerja atau organisasi. Suatu kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja. Oleh karena itu budaya dikaitkan dengan kualitas kerja, dinamakan budaya kerja. Budaya kerja merupakan pandangan hidup yang menjadi nilai, kebiasaan, kekuatan dan pendorong dalam kehidupan kelompok atau organisasi yang tercermin pada sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, dan pendapat dalam Tindakan pekerjaan dan profesionalisme. Budaya kerja organisasi meliputi manajemen pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan produk yang berkualitas, ekonomis dan memuaskan. Menurut Triguno dalam Ruliyansa (2018:83) budaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan perusahaan atau organisasi dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu, sedangkan kesadaran adalah merupakan sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut (Arifudin, 2020) organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (human resources) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi.

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Ruliyansa, 2018:83), dengan demikian budaya kerja menggambarkan hal-hal berikut :

1. Kualitas seorang pemimpin berkaitan dengan kinerja karyawan yang menjadi tolak ukur dalam suatu organisasi dinamakan budaya kerja.
2. Integritas kepemimpinan bisa menjamin kesinambungan karyawan.
3. Falsafah: gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dapat mendorong kinerja karyawan.
4. Reformasi kinerja karyawan dan tanpa henti melakukan penyempurnaan dan perbaikan didalam organisasi tersebut.

5. Perilaku budaya kerja yang tercermin pada sikap disiplin, kerja keras, ulet, produktif, tanggung jawab, memotivasi untuk individu maupun sesama rekan kerja, memanfaatkan waktu, kreatif, dinamis, konsekuen, responsive, mandiri dan penuh tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan.

2.1.2.2 Pentingnya Budaya Kerja

Budaya berasal dari kata *culture* ini diadaptasi dari Bahasa Yunani, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja dan *are* yang berarti hasil dari sesuatu. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana dan kepercayaan yang dilakukan dalam budaya kerja tersebut. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya terlebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda, oleh karena itu kita perlu memahami perbedaan budaya yang sangat beragam sehingga dapat mengelola perbedaan tersebut. (Edi, 2020)

Budaya kerja memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas budaya kerja, khususnya kinerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang. Peran budaya kerja adalah sebagai alat untuk menentukan arah sebuah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah, Budaya kerja mempunyai empat (4) fungsi yaitu sebagai berikut :

1. Memberikan identitas kepada karyawan
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas social
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya (Muis et al., 2018).

2.1.2.3 Manfaat Budaya Kerja

Menurut Purnamasari (2019 : 60) Adapun manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik :

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Meningkatkan produktivitas kerja
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar dll.

2.1.2.4 Indikator Budaya Kerja

Indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2003) dalam Putranti, dkk (2018 : 194) dapat dikategorikan tiga yaitu :

1. Kebiasaan di tempat kerja biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok didalam ruang lingkup pekerjaan.
2. Peraturan di tempat kerja. Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan dilingkup pekerjaan.
3. Nilai-nilai dasar budaya kerja ditempat kerja merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

2.1.3 Kinerja karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Keahlian dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk melihat secara langsung. Perlu adanya pengukuran dengan menilai hasil kerja karyawan melalui segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi. Penelitian kerja harus dilakukan seobjektif mungkin, sehingga hal itu dapat menjadi informasi yang berguna bagi kepala cabang atau pimpinan terkait dengan kebutuhan karyawan, serta pelaksanaan promosi dan melihat perilaku karyawan. Menurut

(Busro, 2020) kinerja merupakan pekerjaan yang sukses ditunjukkan oleh para karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan atau organisasi. Menilai kinerja karyawan harus ada standar kinerja. Standar kinerja dapat digunakan sebagai salah satu ukuran untuk menentukan apakah kinerja itu baik atau tidak. Menurut (Arifudin, 2019) bahwa karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Potensi yang ada pada karyawan inilah yang dapat dimaksimalkan oleh seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting dalam membangun kinerja karyawan dan budaya karyawan.

b. Faktor-faktor kinerja karyawan

Kinerja yang baik atau tidak dapat di analisis melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengerahui oleh beberapa faktor menurut (Duha, 2018), yaitu motivasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, prosedur kerja, komunikasi, tingkat Pendidikan, pengalaman kerja, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan, loyalitas, lingkungan fisik, iklim organisasi, konflik, komitmen organisasi, serta efektivitas organisasi.

Faktor-faktor yang telah dikemukakan oleh (Duha, 2018) telah cukup meyakinkan bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terhadap pula faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Busro, 2020) yaitu kepuasan kerja, tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan afeksi, serta kreativitas individu.

Amstrong dan Baron (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017) menyatakan pendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Personal Factors

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu

2. Leadership Factors

Ditentukan oleh kualitas dukungan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

3. Team Factors

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. System Factors

Ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5. Situasional Factors

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Indikator kinerja karyawan

Menurut (Indahingwati & Nugroho, 2020) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan Kerjasama. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan mengacu pada jumlah target hasil yang dilakukan oleh pekerja dalam tugasnya, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan.
2. Kualitas pekerjaan yang mana focus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan yang sudah diberikan perusahaan
3. Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan setiap pekerjaan memiliki karakter yang berbeda-beda dan memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya
4. Kehadiran merujuk pada waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang ada atau telah ditentukan
5. Kerjasama yang mana dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan beberapa orang dalam jenis pekerjaan tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kepemimpinan transaksional

Menurut (Armansyah, 2020) transaksional adalah pertukaran dinamis antarapemimpin dan pengikut, dimana pemimpin menetapkan tujuan tertentu, memantau perkembangan, dan menentukan penghargaan atau penghargaan apa yang dapat diharapkan pengikut ketika tujuan tercapai. Sementara itu, kepemimpinan transformasional adalah tentang

memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja yang melebihi standar yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang dengan jelas mengomunikasikan visi dan tujuannya dengan cara terstruktur agar bawahan dapat mengidentifikasi dan berhubungan, memiliki dampak yang kuat pada pelanggan, memotivasi bawahan dan mendorong kreativitas, bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan karyawan, menurut Bass (Armansyah, 2020), (Jintar, 2022), (Armansyah, 2020) pemimpin transformasional pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat pemimpin mereka, dan mereka melampaui apa yang diharapkan dari mereka.

Budaya Kerja

Janicijevic (2013) menjelaskan, budaya akan menciptakan kerangka organisasi dimana pertimbangan dan penalaran manajemen yang tepat menjadi sebuah proses pengambilan keputusan mengenai model struktur organisasi. Ovidiu-Iliuta (2014) menambahkan bahwa unsur utama yang membantu mencapai kinerja yang baik adalah mengembangkan budaya organisasi yang kuat. Selain itu, budaya bahkan dapat mewakili penghalang ketika mencoba menerapkan strategi baru. Sedangkan budaya perusahaan secara islami adalah kepercayaan dan nilai-nilai islami yang mewarnai semua pola, perilaku, sikap dan aturan-aturan dalam suatu perusahaan (Fahmi, et.a., 2014)

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dari sejauh mana kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, mengetahui apa yang diperoleh karyawan merupakan salah satu metode evaluasi kinerja karyawan. Menurut Jackson (Armansyah, 2020), (Jintar, 2022), (Armansyah, 2020) kinerja yang dinyatakan itu pada dasarnya apa yang karyawan lakukan atau tidak dilakukan.

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang menjadi dasar dan pendukung penelitian yang sedang dilakukan saat ini dengan salah satu variable yang sama pernah dilakukan oleh beberapa peneliti yang diantaranya adalah Sebagian berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

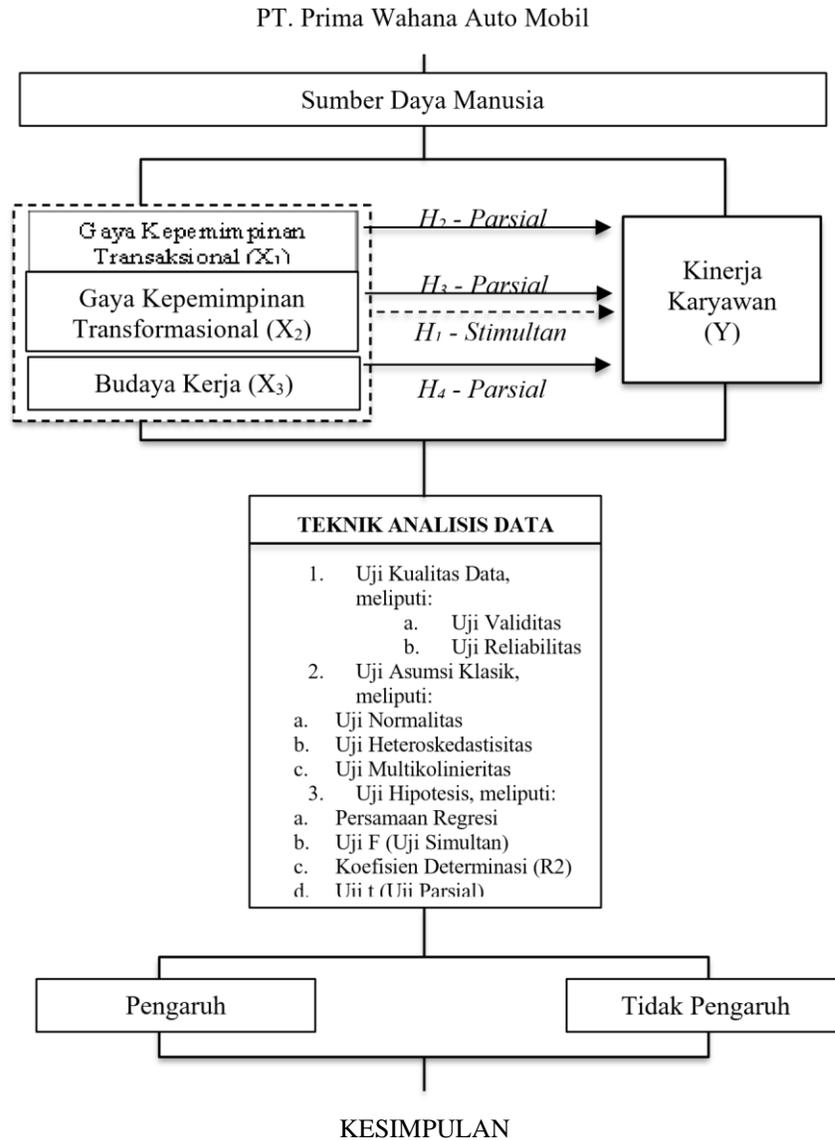
Peneliti	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
Armansyah, (2020).	HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 1(2), 12-17	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)	Metode yang digunakan adalah Independen dan Dependen	Uji F, semua variabel X berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Armansyah, A. (2020).	Pengaruh Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan	Regresi linier berganda	Adaya pengaruh Gaya
Jintar, C. (2022)	Transformasional, Transaksional dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. JIP, 3(8.5.2017)	Transformasional (X2)		Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja Kinerja Karyawan
Janicijevic, Nebojsa. (2013). Ovidiu-Iliuta, Dobre. (2014),	<i>The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices a Case of it Companies from Romania. The Bucharest University of Economic Studies (Institute of Doctoral Studies, Business Administration, Bucharest, Romania). 11561163.</i>	Budaya Kerja (X3)	Metode yang digunakan adalah Variabel Independen dan Dependen	kepemimpinan transformasional tidak ada hubungan yang positif dengan budaya organisasi. kepemimpinan transformasional tidak ada hubungan yang positif dengan budaya organisasi.

Armansyah, A. (2020).	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Universitas 'Aisyiyah	kinerja karyawan (Y)	Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda	Uji F, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Yogyakarta. Jurnal Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinag, 2(1), 90-94			

Sumber : Peneliti Terdahulu Terkait, Diolah Oleh Penulis (2023)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran dalam Sugiyono, 2010 : 60). Berikut di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Penulis (2023)

2.4 Hipotesis

Berdasarkan dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Hipotesis 1
Ho : $\beta_1 = 0$, secara simultan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H₁ : $\beta_1 \neq 0$, secara simultan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- Hipotesis 2
Ho : $\beta_1 = 0$, secara parsial gaya Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
H₁ : $\beta_1 \neq 0$, secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja
- Hipotesis 3
Ho : $\beta_1 = 0$, secara parsial budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
H₁ : $\beta_1 \neq 0$, secara parsial budaya kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- Hipotesis 4
Ho : $\beta_1 = 0$, secara parsial kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transaksional
H₁ : $\beta_1 \neq 0$, secara parsial kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan transformasional.