

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Perusahaan

Gagasan munculnya arti budaya organisasi/ perusahaan pada awalnya adalah konsep yang sudah dipergunakan lingkup antropologi selain dipengaruhi juga oleh sosiologi. Terdapat kontra informasi tentang cara penggunaan dan penerapan dari konsep-konsep diatas dengan sesuai antara para antropolog dan sosiolog.

Membedakan antara budaya dan struktur sosial, budaya didefinisikan sebagai sistem makna (*meaning*), dan struktur sosial sebagai pola interaksi sosial (Geertz, 1973). Budaya/ kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia atau mahluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalaman yang menjadi pedoman tingkah lakunya. Dasar budaya muncul dari tiga sumber, yaitu:

- a. Keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari para pendiri organisasi;
- b. Belajar dari pengalaman yang dilakukan oleh para anggota kelompok sebagaimana perkembangan organisasi;
- c. Keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan asumsiasumsi baru yang dibawa masuk oleh pimpinan dan anggota baru.

Menjelaskan budaya perusahaan/ organisasi memiliki kiprah unggulan dalam membuat sikap pegawai (Mega & surya, 2016). Sebagai sebuah sistem

nilai, budaya organisasi artinya nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah sebagai dasar perilaku dan perilaku pegawai waktu bekerja. perilaku-perilaku dan nilai-nilai yang telah tertanam dalam organisasi akan menjadi pedoman pegawai guna berpikir, bersikap, serta berperilaku sesuai menggunakan sikap serta nilai yang diyakini. Budaya akan memberikan dampak sampai mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

"Culture is a pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as correct way to perceive and feel in relation to those problems" yang mengartikan budaya sebagai asumsi dasar yang berpola telah ditemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota organisasi dan hal tersebut telah terbukti kebenarannya ketika digunakan dalam kelompok atau dalam sebuah masalah adaptasi eksternal maupun internal (Schein, 1985).

Budaya organisasi secara lingkup dikatakan melingkupi aspek kearah penjelasan secara luas dan lebih fokus serta mengarah menjadi suatu dasar bagi terwujudnya sebuah nuansa organisasi yang *fit*. "Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari" (Luthans, 2011).

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut (Wibowo, 2011):

a. Faktor Eksternal

Segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya

b. Faktor Internal

Organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumberdaya manusia dalam organisasi.

Indikator budaya organisasi / perusahaan (Robbins dan Coulter, 2012)

tersusun atas:

- a. Mengedepankan Inovasi;
- b. Memperhatikan detail;
- c. Orientasi pada hasil;
- d. Orientasi individu;
- e. Orientasi pada tim;
- f. Keagresifan;
- g. Stabilitas.

Setiap perusahaan/ organisasi mempunyai budaya yang memberikan intervensi ke dalam seluruh aspek organisasi serta perilaku anggotanya secara individual serta grup. Budaya perusahaan/ organisasi sebagai kumpulan asumsi yang dibangun dan dianut beserta organisasi menjadi moral pada penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal (Poerwanto, 2008).

Dasarnya, *Corporate Culture* atau budaya perusahaan mempunyai pengertian menjadi aturan main yang ada di pada perusahaan yang akan menjadi pegangan dari asal manusia (sdm)-nya pada menjalankan kewajibannya serta nilai-nilai yang berperilaku di pada organisasi. Budaya perusahaan yang terbentuk condong dipengaruhi oleh beberapa bagian, yaitu:

a. Lingkungan bisnis

Lingkungan yang menjelaskan perusahaan beroperasi akan menentukan apa yang wajib dikerjakan oleh perusahaan berfungsi mencapai keberhasilan;

b. Nilai-nilai (values)

artinya konsep dasar dan impian dari suatu organisasi.

c. Panutan atau keteladanan

manusia yang menjadi sebagai panutan atau teladan pegawai lainnya yang dilihat dari keberhasilannya.

d. Upacara-upacara (rites and ritual)

Acara program rutin yang diselenggarakan dari perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.

e. *Network/ Jaringan*

Jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Perusahaan konsultan Mc Kensey menjelaskan jika perusahaan terdahulu menitikberatkan perangkat keras (strategi, struktur, sistem) sebagai kunci sukses. Saat ini harus menambah lagi sistem perangkat lunak yaitu *share value, staff, skill*

dan *style*. *Hard System tools* dan *soft systems tool* digabung yang oleh Mc Kinzey disebut “7S of Mc Kinzey.

Pendekatan ini menekankan untuk keefektifan organisasi maka diperlukan 7 hal yang harus dikerjakan sebaik-baiknya. Konsep ini bisa menjelaskan fungsi budaya yang kuat akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Ketujuh variabel tersebut saling kait adalah :

a. *Strategy*

Suatu cara organisasi mencapai sasaran yang lebih baik

b. *Structure*

Upaya pembagian fungsi dan tugas dalam organisasi agar segala susuatunya dapat berjalan secara tepat

c. *Systems*

Mekanisme/ prosedur yang membuat struktur organisasi dapat berjalan

d. *Sills*

Kemampuan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan

e. *Staff*

Alokasi dan penempatan SDM sesuai *skill, knowledge, dan attitude*

f. *Style*

Gaya manajemen yang diaplikasikan untuk menggerakan organisasi

g. *Shared values*

Nilai-nilai yang tumbuh kembang mengikuti seluruh elemen organisasi

Beberapa tipe budaya organisasi yang dibagi menjadi empat tipe *Bureaucratic Culture, Clan Culture, Entrepreneurial Culture, dan Market Culture*.

Penjelasan dari tipe tersebut adalah sebagai berikut (Hellriegel dan Slocum, 2004):

a. *Bureaucratic Culture*

Dalam tipe ini pegawai sangat menghargai formalisasi, peraturan, standar, prosedur operasi serta koordinasi. Para pegawai sangat menghargai standar produk dan pelayanan pada pelanggan. Tugas dan tanggung jawab serta wewenang untuk semua karya-karya dibatasi secara jelas.

b. *Clan Culture*

Dalam tipe tradisi, loyalitas, komitmen individu, sosialisasi yang ekstensif, *teamwork*, dan *self management* merupakan atribut utama dari budaya ini.

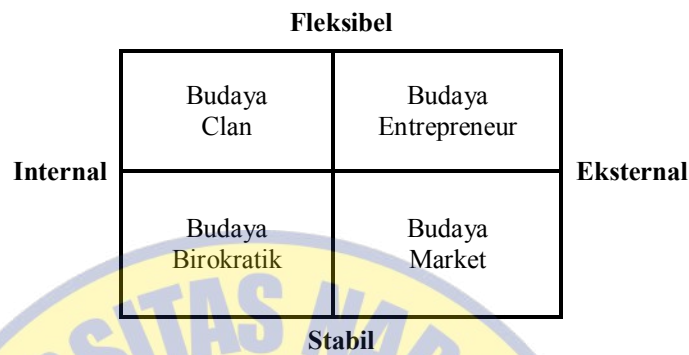
c. *Entrepreneurial Culture*

Pada tipe ini sangat diutamakan adalah keberanian mengambil resiko, dinamisasi dalam proses kerja serta sangat mementingkan kreatifitas. Dalam budaya ini terdapat komitmen untuk bereksperimen dan menghargai inovasi. Budaya organisasi ini tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan, tetapi lebih sering bertindak menciptakan perubahan. Inisiatif individu, fleksibilitas, dan kebebasan sangat dihargai.

d. *Market Culture*

Karakteristik dari budaya organisasi ini adalah prestasi kerja yang prestasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan, terutama sekali dalam bidang keuangan yang didasari kondisi pasar. Hubungan antara individu dengan organisasi berdasarkan kontrak. Setiap individu bertanggungjawab pada

beberapa level performance, organisasi biasanya menjanjikan imbalan yang rinci sebagai balas jasa bagi pegawai.



Gambar 2.1
Kerangka Tipe Budaya Organisasi
Hellriegel dan Slocum (2004)

2.1.2 Komitmen Pegawai

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang berdampak signifikan terhadap nilai dan sasaran (target) yang ingin dicapai oleh organisasi, untuk pegawai berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang wajib dicapai serta berpandangan positif serta berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi. sebaliknya, individu yang berkomitmen rendah cenderung berdampak negatif terhadap produktivitas suatu organisasi.

Komitmen ialah suatu impian pegawai buat tetap mempertahankan keanggotaan dirinya pada suatu organisasi dan bersedia melakukan perjuangan yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Minner, 1997 pada Sopiah, 2008). Komitmen pegawai terhadap organisasi akan memungkinkan untuk mendapatkan hadiah ekstrinsik seperti penghasilan

serta psikologis yang bekerjasama menggunakan keanggotaan lingkungan organisasi. Komitmen organisasi yang sempurna dibutuhkan akan mengurangi perilaku terhadap penarikan diri, ketidakhadiran ataupun turnover pegawai. Komitmen pegawai dicerminkan oleh kemauan, kesetiaan serta kebanggaan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan berusaha merampungkan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Komitmen Organisasi memiliki peran penting, sebab akan menandakan adanya rasa keterikatan yang ditunjuk oleh pegawai kepada organisasi, komitmen organisasi membahas kedekatan pegawai terhadap organisasi dimana mereka berada. Komitmen terhadap organisasi ialah lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi perilaku menyukai organisasi serta kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Sesuai definisi ini, pada komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan pada pekerjaan, serta identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mendefinisikan komitmen pegawai sebagai kekuatan dengan sifat relatif dari pegawai dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam organisasi (Rachmawati, 2008). Ketiga bentuk dari komitmen ini disebut menjadi *affective commitment*, *continueance commitment* dan *normative commitment* (Pratiwi, 2012):

- a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*), Komitmen afektif didefinisikan menjadi hingga derajat manakah seseorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, *affection*, sebab sepakat terhadap tujuan organisasi. menurut definisi tersebut, maka komitmen afektif seseorang individu berafiliasi dengan ikatan emosional atau identifikasi tadi dengan organisasi;
- b. Komitmen Kontinuen (*Continuance commitment*), Komitmen kontinuen adalah komitmen yang berdasarkan pada kerugian Jika meninggalkan organisasi, yang sering diartikan menjadi *calculative commitment*. dengan kata lain, seorang pegawai memiliki komitmen kontinuan yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) serta adanya pertimbangan kerugian biaya apabila meninggalkan organisasi (mirip purna tugas, status, senioritas), atau kesulitan menerima alternatif pekerjaan pada tempat lain; serta
- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), Komitmen normatif merupakan keyakinan yang berasal dari pegawai bahwa pegawai merasa harus tinggal atau bertahan pada organisasi karena suatu loyalitas personal, sehingga pegawai menggunakan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi.

Komitmen pegawai ialah rasa identifikasi, keterlibatan serta loyalitas yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen pegawai artinya kondisi dimana pegawai sangat tertarik

terhadap tujuan, nilai-nilai, serta sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi merupakan lebih dari sekedar keanggotaan formal, sebab mencakup sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan taraf upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen pegawai atau pegawai merupakan tingkatan pada mana seorang pegawai mengidentifikasikan diri menggunakan perusahaan serta tujuan-tujuannya dan merupakan kekeliruan satu perilaku yang merefleksikan perasaan senang atau tidak suka yang berasal dari seseorang pegawai terhadap perusahaan daerah pegawai tersebut bekerja serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya pada perusahaan, sebab komitmen pegawai artinya dimensi sikap krusial yang bisa dipergunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, identifikasi dan keterlibatan seseorang yang cukup kuat terhadap perusahaan serta bersedia untuk berusaha lebih bagi pencapaian tujuan organisasi.

Mengemukakan terdapat empat faktor mempengaruhi komitmen pegawai (Chusmir, 1992):

- a. Faktor personal, yang termasuk didalamnya yaitu jenis kelamin, latar belakang (pendidikan, usia dan status sosial), nilai serta perilaku (kedisiplinan serta fokus kerja) serta kebutuhan (motivasi serta kebutuhan untuk berkembang);
- b. Karakteristik pekerjaan, contohnya lingkup jabatan, tantangan pada pekerjaan, perseteruan peran, taraf kesulitan pada pekerjaan; dan

- c. Ciri struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran perkumpulan pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai. karakteristik famili misalnya status perkawinan, tanggung jawab pada keluarga, dukungan dari keluarga dan kepuasan kehidupan keluarga.

Beropini "*The degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". Makna dari komitmen organisasi cukup memiliki arti yang luas dan mendalam sehingga komitmen organisasional dapat disintesiskan menjadi melekatnya emosional seorang terhadap organisasi yang melibatkan komitmen, agama terhadap nilai-nilai organisasi serta bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Secara operasional dimensi variabel komitmen organisasi disusun sebesar tiga dimensi, yaitu (Valentin, Jackson, and Mathis 2014:156):

- a. Dimensi Komitmen afektif, dengan indikator-indikator Kesesuaian nilai eksklusif menggunakan organisasi, Bangga dengan keanggotaannya dalam organisasi serta Kesesuaian tujuan eksklusif menggunakan organisasi;
- b. Dimensi Komitmen berkelanjutan, dengan indikator-indikator agama terhadap visi serta misi organisasi, kepercayaan terhadap tujuan organisasi serta kepercayaan terhadap prospek organisasi; serta

- c. Dimensi Komitmen normatif, menggunakan indikator-indikator Kesetiaan menjadi anggota organisasi serta Kesetiaan menjaga nama baik organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar untuk menciptakan suatu kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan bersama. Gaya kepemimpinan sebagai cermin kemampuan seorang dalam menghipnotis individu atau kelompok dalam bertindak di lingkungan kerja. Dimaksud dengan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif serta signifikan pada kinerja pegawai (Pradana, 2010).

Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai karena menggunakan indikator seperti karisma, inspirasional, perhatian individual serta stimulus intelektual membuat pegawai lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasakan tekanan, sehingga pegawai bisa mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin

Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada Tantangan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2010).

Pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari sisi ini yang dimaksud luar biasa merupakan ranah dari sebuah strategi dan improvisasi yang dilakukan secara konsisten dan berkomitmen secara jangka panjang. Kepemimpinan transformasional inilah yang sebenarnya diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini berfokus untuk bekerja dan berkinerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan jalan performa organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih pada era kepemimpinan sebelumnya. Penggunaan strategi legitimasi serta melahirkan taraf identifikasi dan internalisasi meningkat lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama serta mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2009). menggunakan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan serta penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut.

Kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir serta bertindak inovatif untuk menuntaskan persoalan dan mencapai tujuan serta sasaran organisasi,

memacu optimisme serta antusiasme terhadap pekerjaan sehingga ada kalanya jarang kinerja pegawai ditunjukkan bawahan melebihi harapan.

Transformasional dapat diturunkan kepada pegawai serta sampai pada taraf paling bawah pada organisasi yaitu tergantung pada cara penyampaian yang tepat seperti yang disampaikan pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal serta kebutuhan pengembangan pengikutnya (Robbins, 2007).

Pemimpin transformasional mengganti kesadaran para pengikut akan masalah-masalah dengan membantu mereka memandang dengan cara-cara baru, sebagai akibatnya dapat membangkitkan serta memotivasi para bawahannya untuk bekerja sungguh-sungguh dan loyal terhadap perusahaan sehingga bisa menaikkan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Yuniati, 2014).

Lebih lanjut membahas tentang kepemimpinan memberikan ada empat ciri kepemimpinan transformasional, yaitu (Robbins & Judge, 2008):

1. Impak Ideal (*Idealized Influenze*)

Adalah karakter pemimpin yang menyampaikan visi serta misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek serta kepercayaan bawahan.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

ialah karakter pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, serta menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan penting secara sederhana.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Artinya karakter pemimpin yang mampu mempertinggi kecerdasan bawahan untuk menaikkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, serta pemecahan persoalan secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Adalah karakter pemimpin yang menyampaikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual serta melatih dan memberikan saran.

Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pengembangan pengikut, oleh karena itu mengemukakan beberapa pedoman bagi pemimpin transformasional, yaitu (Yukl, 2010):

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik;
2. Mengungkapkan bagaimana visi tadi bisa dipercaya;
3. Bertindak secara misterius dan optimis;
4. Memberikan keyakinan terhadap pengikut;
5. Menggunakan tindakan dramatis serta simbolis untuk menekankan nilai-nilai krusial;
6. Memimpin menggunakan menyampaikan contoh;
7. Menyampaikan wewenang pada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Dari definisi di atas di simpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin menyampaikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar diharapkan tercapai tujuan perusahaan serta seseorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta penemuan terhadap perusahaan.

Indikator dalam jurnal yaitu merumuskan empat karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga mempunyai kualitas transformasional antara lain (Rahmadin, 2010):

1. Pemimpin tersebut mempunyai karisma yang diakui sang pengikutnya (*charisma*);
2. Pemimpin dapat menyampaikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*);
3. Perilaku dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*),
4. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

2.1.4 Kinerja Pegawai

Pegawai merupakan pacuan utama organisasi untuk mencapai indikator kinerja tahunan. Kinerja menurut dari Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK-454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan merupakan suatu hasil pada sebuah

fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode eksklusif untuk mencapai tujuan organisasi.

Aktifitas yang dilakukan menuju capaian organisasi pasti memiliki usaha yang tinggi dan dukungan internal secara anggaran, prasarana, hingga sampai ke tingkat spiritual sehingga menghasilkan hasil. Kinerja artinya hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku konkret yang ditampilkan sesuai peranannya pada organisasi (Marihot Tua Efendi, 2002). Hasil yang konkret dapat diwujudkan dalam sebuah nilai, peningkatan, serta hal yang tidak dapat digambarkan dalam bentuk nilai.

Berkaca dari hasil kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi pada periode waktu tertentu. Suatu ukuran yang bisa dipergunakan untuk memutuskan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Tika, 2006).

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (performance) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai (Hani Handoko, 2002).

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas, kinerja pegawai bisa disimpulkan menjadi otuput atau hasil kerja pegawai sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi ialah sebagai berikut (Mangkunegara, 2001):

1. Mempunyai tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
3. Mempunyai tujuan yang realistis;
4. Mempunyai planning kerja yang menyeluruh serta berjuang untuk merealisasi tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh aktivitas kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang sudah diprogramkan.

Hal ini sejalan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang mana disebutkan merupakan faktor eksternal yaitu: “kondisi di luar organisasi maupun yang ada di dalam organisasi yang berupa faktor di luar diri anggota. Faktor-faktor itu yakni keadaan organisasi lain, kondisi lingkungan kerja yang berupa kondisi fisik maupun kondisi sosial organisasi yang bersangkutan serta tuntutan anggota masyarakat diluar organisasi” (Albert dalam Handoko, 1996).

Enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, antara lain sebagai berikut (Bernadin, 2001):

1. Kualitas merupakan tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam artimenyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas pada organisasi.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan oleh pegawai pada pelaksanaan kerja dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada ketika awal yang diinginkan ditinjau dari sudut koordinasi dengan akibat hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan laba atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat dimana seorang pegawai bisa melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen Kerja, merupakan tingkat dimana pegawai memiliki komitmen kerja dengan perusahaan serta tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti sikap mental (berupa motivasi kerja, disiplin kerja serta etika kerja), pendidikan

serta training, keterampilan, manajemen, tingkat penghasilan, gizi serta kesehatan, jaminan sosial, lingkungan serta iklim kerja, sarana produksi, teknologi, dan kesempatan berprestasi. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, korelasi Industrial Pancasila (HIP), tingkat penghasilan, gizi serta kesehatan, jaminan sosial, lingkungan serta iklim kerja, sarana produksi, teknologi, kesempatan berprestasi. dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, diharapkan bisa menaikkan kinerja pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keilmuan dalam penulisan tesis ini dan seberapa banyak orang lain yang sudah membahas permasalahan yang akan dikaji dalam tesis ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1.	Ahmad Rivai, (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Kepemimpinan Transformatif X2 = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2.	Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	X1 = Kepemimpinan X2 = Budaya Organisasi X3 = Motivasi Y = Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
3.	Kardinah Indriana mautia dan Cahyadi	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Budaya Organisasi X2 = Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

	Husada (2019)		Y = Kinerja Karyawan	
4.	Tri Joko, Razak Munir, dan Nur Fattah (2019)	Pengaruh Pengembangan karir, Pengawasan, dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	X1 = Pengembangan Karir X2 = Pengawasan X3 = Komitmen Pegawai Y = Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir, Pengawasan, dan Komitmen Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
5.	Robbi dan Meita Pragiwani (2019)	Pengaruh Budaya Perusahaan, Komitmen Efektif, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Budaya Perusahaan X2 = Komitmen Efektif X3 = Komitmen Normatif Y = Kinerja Karyawan	Budaya Perusahaan, Komitmen Efektif, dan Komitmen Normatif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6.	Mas Yogi Aslian (2019)	Dampak Persepsi Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Persepsi Beban Kerja X2 = Lingkungan Kerja Y = Kinerja Karyawan	Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan namun Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan
7.	Ahmad Prayudi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	X = Gaya Kepemimpinan Transformasional Y = Kinerja Karyawan Z = Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional tepat diterapkan melalui Motivasi Kerja
8.	Desak Putu Butsi T. (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	X = Gaya Kepemimpinan Transformasional Y = Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
9.	Putu Darmawan Putra, I Wayan Bagia, dan Ni Nyoman Yulianthini	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional X2 = Disiplin Kerja Y = Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
10.	Ahmad Fauzan, Zulaspan Tupti, Fajar Prasaribu, Hasrudy Tanjung (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi	X1 = Kepemimpinan Transformasional X2 = Budaya Organisasi Y = Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
11.	I Gede Utarayana dan I Gusti Ayu	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan	X1 = Budaya Organisasi X2 = Motivasi Kerja X3 = Kepemimpinan	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh

	Dewi Adnyani (2020)	Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	Transformasional Y = Komitmen Organisasi	terhadap Komitmen Organisasi
12.	Ahmad Rivai (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Kepemimpinan Transformasional X2 = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Imam Baihaqi (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening	X1 = Budaya Organisasi X2 = Gaya Kepemimpinan Transformasional X3 = Komitmen Organisasi Y = Kinerja Karyawan Z = OCB	Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh atas kinerja karyawan. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14.	Ni Putu Pratiwi Irmayanthi, Ida Bagus Ketut Surya (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Life dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Budaya Organisasi X2 = Quality of Work Life X3 = Kepemimpinan Transformasional Y = Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi, Quality of Work Life dan kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
15.	Setria Feri, Adi Rahmat, Bambang Supeno (2020)	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies	X1 = Motivasi X2 = Gaya Kepemimpinan Transformasional X3 = Budaya Organisasi Y = Kinerja Karyawan Z = Kepuasan Kerja	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16.	Malik, Waqas Umer; Javed, Muqaddas; Hassan, Syed Taimoor (2017)	Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment	X = Transformational Leadership Y1 = Job Satisfaction Y2 = Organizational Commitment	Employee satisfaction and commitment procured positively, week impact by components, beside utmost dis-similar degree of perceived leadership & satisfaction on comparing with organization position levels
17.	Kelsey Dappaa, Feyza Bhattia	effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of	X = transformational leadership Y = job satisfaction	transformational leadership and employee satisfaction has maintained a positive

	and Ahmad Aljarah (2019)	gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment		relationship with each other
18.	Cemil Top, Bryar Mohammad Sharif Abdullah, Akar Hemn Mahmood Faraj (2020)	Transformational Leadership Impact on Employees Performance	X = Transformational Leadership Y = Employees Performance	transformational leadership has significant impacts on employee performance
19.	Daniel Martins Abelha, Paulo César da Costa Carneiro, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte	Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics	X1 = Transformational Leadership X2 = Job Satisfaction Y1 = Organizational Contextual Factors Y2 = Individual Characteristics	transformational leadership and its impact on organizations by noting that such behavior is associated with positive attitudes in employees, even when their inherent state regarding negative and positive affectivity is considered, which reinforces the importance of developing transformational competences among those who hold positions of leadership in organizations
20.	Isthofaina ASTUTY, Udin (2020)	The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance	X1 = Organizational Support X2 = Transformational Leadership Y1 = Affective Commitment Y2 = Employee Performance	transformational leadership significantly influenced employee performance and affective commitment. Furthermore, affective commitment also had a significant effect on employee performance. The results of this study provided some significant managerial implications. First, the findings in this study indicated that POS and transformational leadership had a positive effect on affective commitment and employee performance
21.	Mahmoud Kamal Abouraia, Saad Mohammed Othman (2017)	Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives	X1 = Transformational Leadership X2 = Job Satisfaction X3 = Organizational Commitment Y = Turnover Intentions	in job satisfaction and organizational commitment variables, it is advisable for the potential academic scientists to administer meetings to acquire additional comprehensive details on the aspects that contribute to staff members' turnover intention
22.	Agus Purwanto,	The Impacts Of Leadership And Culture On Work	X1 = Leadership X2 = Culture	transformational leadership and company climate have a

	Innocentius Bernarto, Masduki Asbari, Laksmi Mayesti Wijayanti, & Choi Chi Hyun (2020)	Performance In Service Company And Innovative Work Behavior As Mediating Effects	Y = Work Performance	positive and significant influence on work performance. Both, directly and through innovative work behavior as mediating. It means that more positive the boss's leadership practices and company culture are, more conducive innovative work behavior and work performance of the company will be
23.	Ala'aldin Alrowwad, Bader Yousef Obeidat, Ali Tarhini, Noor Aqqad (2017)	The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach	X = Transformational Leadership Y = Organizational Performance Z = Corporate Social Responsibility	The results of the analysis did not support the hypothesis stating that transformational leadership will have a direct significant positive influence on organizational performance
24.	Faiza Manzoor, Longbao Wei, Mohammad Nurunnabi, Qazi Abdul Subhan, Syed Irshad Ali Shah and Samaher Fallatah (2019)	The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs	X = Transformational Leadership Y = Job Performance Z = CSR	transformational leadership and CSR activities have a positive association with job performance, and it was also identified that CSR have a positive and affirmative mediating influence in the relationship between transformational leadership and job performance. These findings suggest that qualities of transformational leadership and CSR strategies could increase employees' job performance
25.	Achmad Faisal A. Sapada, H. Basri Modding, Ahmad Gani, Syamsu Nujum (2017)	The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance	X1 = organizational culture X2 = work ethics Y1 = job Satisfaction Y2 = employees performance	Organizational culture which either are proven to increase job satisfaction, so it is getting better and organizational effective, it will increase job satisfaction and employee performance in carrying out its activities