

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan secara individu memiliki dampak besar pada keberhasilan organisasi. Organisasi akan melakukan segala upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan. Kinerja karyawan mencakup tindakan dan ketidakaktifan mereka, yang memengaruhi tingkat kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kinerja seorang pekerja bergantung pada banyak hal, misalnya kedisiplinan hadir, standar mutu pekerjaan dan total hasil yang tercapai, waktu penyelesaian pekerjaan, dan sikap kerja sama (Suratno, 2024). Keberhasilan kinerja yang optimal sangat bergantung pada peran krusial tenaga kerja sebagai aset utama organisasi, karena dengan perencanaan yang matang sekalipun maka tidak akan membuahkan hasil apabila pelaksana perencanaan tidak memiliki keterampilan dan etos kerja yang baik (Hassanah, 2023).

Menurut Sastrohadiwiryono (2019), kinerja pegawai merupakan prestasi yang telah diraih oleh setiap tenaga kerja ketika melaksanakan pekerjaan dan kewajiban yang menjadi beban tugasnya. Sementara itu, Hasibuan (2017) menyatakan kinerja karyawan adalah keberhasilan pada setiap tenaga kerja ketika menuntaskan tanggung jawab pekerjaannya berdasarkan peluang yang tersedia, kompetensi, dan kerja keras. Dan Robbins, Stephen dan Judge (2017) mengatakan kinerja pegawai

merupakan pencapaian *output* kerja ketika pekerja sesuai dengan persyaratan tertentu yang relevan dengan jabatannya. Hal ini dapat berupa menyelesaikan tugas sesuai jadwal, memberikan hasil kerja berkualitas tinggi, atau mematuhi peraturan perusahaan.

Merujuk pada berbagai pandangan pakar, dapat dirangkum bahwa kinerja adalah pencapaian *output* kerja saat melakukan tugasnya berdasarkan kemampuan, upaya, dan peluang ketika orang tersebut memenuhi persyaratan terkait pekerjaan tertentu. Hal ini dapat mencakup kepatuhan terhadap peraturan bisnis, mengikuti tenggat waktu, atau memberikan pekerjaan berkualitas tinggi.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Kinerja Pegawai

Menurut Rozarie (2017), terdapat empat pendekatan untuk menilai kinerja, yaitu sikap, perilaku, hasil, dan kontingensi. Jenis penilaian dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendekatan sikap, mengacu pada metode yang berfokus pada evaluasi kualitas atau atribut pribadi.
2. Pendekatan perilaku, mengacu pada perilaku manusia. Ketika tingkat perilaku kerja mendukung evaluasi kinerja, peluang orang untuk bertahan hidup meningkat.
3. Pendekatan hasil, mengacu pada kondisi di mana perilaku menekankan proses, sementara hasil berkonsentrasi pada produk akhir atau hasil kerja individu.
4. Pendekatan kontingensi, mengacu pada strategi yang selalu disesuaikan pada skenario tertentu yang muncul. Ketika memutuskan apakah akan

mempromosikan pelamar dengan beragam pekerjaan, pendekatan sikap bekerja akan sesuai.

2.1.1.3 Karakteristik Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa setiap tenaga kerja mempunyai beberapa karakteristik, yaitu antara lain:

1. Menunjukkan tekad yang kokoh untuk menunaikan kewajiban personal
2. Memiliki keberanian untuk menerima risiko.
3. Menetapkan tujuan yang dapat dicapai.
4. Membuat perencanaan kerja yang terpadu lalu bertekad untuk mewujudkan target yang diinginkan.
5. Menggunakan masukan yang relevan sebagai acuan dalam setiap aktivitas terkait tugas profesional yang diberikan.
6. Mengupayakan kesempatan guna merealisasikan rencana strategi yang sudah dipersiapkan.

2.1.1.4 Kriteria Kinerja Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2017), kinerja pegawai yang baik mempunyai beberapa kriteria, yaitu sebagai berikut:

1. Dapat dicapai, mengacu pada upaya yang dilakukan dalam situasi yang diinginkan
2. Ekonomis, mengacu pada harga yang wajar terkait dengan aktivitas yang dibahas

3. Dapat diterapkan, mengacu pada standar yang harus dikembangkan untuk dimodifikasi setiap saat guna mengakomodasi perubahan situasi sesuai dengan situasi terkini.
4. Konsisten, mengacu pada perilaku mendukung komunikasi yang konsisten dan fungsi umum organisasi.
5. Menyeluruh, mengacu pada setiap aktivitas yang terkait
6. Dapat dimengerti, mengacu pada perilaku yang digunakan untuk mencegah kesalahpahaman atau ambiguitas, sehingga instruksi harus diberikan dengan cara yang mudah dipahami dan komprehensif.
7. Terukur, mengacu pada kondisi yang perlu disampaikan secara tepat
8. Stabil, mengacu pada kondisi yang perlu jangka waktu cukup panjang untuk mengantisipasi dan memperhitungkan pekerjaan yang akan dilakukan.
9. Beradaptasi, mengacu pada desain yang harus memungkinkan penambahan, modifikasi, dan pembaruan komponen tanpa memengaruhi struktur secara keseluruhan.
10. Legitimasi, mengacu pada kondisi yang diakui secara formal
11. Seimbang, mengacu pada kondisi yang diakui sebagai landasan perbandingan sehubungan dengan tugas yang dilakukan.
12. Fokus pada pelanggan, mengacu pada hal utama yang ingin diperhatikan pelanggan, baik internal maupun eksternal, seperti waktu siklus, kualitas, kinerja, jadwal, biaya, dan kebahagiaan pelanggan.

2.1.1.5 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Rozarie (2017), kinerja pegawai penting terus dilakukan evaluasi karena banyaknya manfaat yang dapat diberikan, yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi tujuan dan saran, mengacu pada proses perencanaan menerima masukan dari tinjauan tujuan dan target saat menetapkan target kinerja perusahaan di masa mendatang.
2. Evaluasi rencana, mengacu pada aktivitas penilaian yang dilakukan jika penilaian tidak sesuai dengan rencana yang diinginkan.
3. Evaluasi lingkungan, mengacu pada aktivitas untuk menentukan apakah keadaan lingkungan yang ditemui selama proses implementasi tidak menguntungkan, menantang, atau mengarah pada kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, mengacu pada rangkaian aktivitas untuk melihat hambatan pada setiap kinerja, fungsi mekanisme kerja yang sesuai rencana, serta bentuk masalah perusahaan dengan hubungan manusia dan kepemimpinan.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, mengacu pada penentuan pendekatan yang sesuai, peninjauan dan pembinaan, dan penilaian kinerja dengan tepat.
6. Evaluasi hasil, mengacu pada aktivitas apabila ada perbedaan, maka dilakukan identifikasi, dan perbaikan di masa mendatang.

Menurut Rozarie (2017), tujuan diadakannya penilaian hasil kerja karyawan meliputi hal-hal berikut:

1. Tata kelola pembayaran upah
2. Pemberian masukan mengenai performa kerja

3. Penilaian potensi dan area yang perlu diperbaiki pada setiap pegawai
4. Dokumentasi keputusan yang menyangkut tenaga kerja
5. Pemberian apresiasi atas capaian individu
6. Mengidentifikasi performa yang tidak memenuhi standar
7. Mendukung proses perumusan tujuan
8. Menentukan kelayakan untuk promosi jabatan
9. Proses terminasi atau pemutusan hubungan kerja
10. Penilaian terhadap pencapaian target kerja

2.1.1.6 Tujuan Evaluasi dan Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai

Meningkatkan produktivitas dan efisiensi sumber daya manusia merupakan tujuan pengawasan kinerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa tujuan spesifik dari evaluasi kinerja pegawai, adalah sebagai berikut:

1. Karyawan harus memiliki kesadaran yang lebih baik tentang harapan kinerja yang diberikan kepada mereka.
2. Mencatat dan mempromosikan hasil kinerja karyawan untuk memotivasi mereka, dan meningkatkan atau setidaknya memastikan konsistensi dalam pencapaian kinerja.
3. Kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari lebih lanjut tentang peran mereka saat ini dan untuk mengekspresikan aspirasi dan tujuan mereka.
4. Menetapkan atau merevisi tujuan masa depan untuk menginspirasi karyawan agar mewujudkan potensi penuh mereka.

5. Pastikan bahwa kebutuhan pelatihan telah diakomodasi dalam rencana pelaksanaan, pengembangan, dan pelatihan, dan apabila seluruh aspek telah terpenuhi, maka rencana tersebut dapat disetujui.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kinerja, pemutusan hubungan kerja, atau kesejahteraan karyawan.
2. Mengevaluasi kemampuan kinerja tugas karyawan.
3. Mengevaluasi efisiensi setiap tugas yang diselesaikan perusahaan.
4. Mengevaluasi keefektifan struktur organisasi, gaya manajemen, lingkungan kerja, pengawasan, serta program dan proses pelatihan.
5. Berfungsi sebagai standar untuk mengevaluasi persyaratan pelatihan organisasi di seluruh departemen.
6. Mendukung berkembangnya motivasi internal di tempat kerja, yang akan meningkatkan produksi.
7. Berperan dalam proses evaluasi promosi dan keputusan organisasi
8. Memperbaiki kekurangan yang ada dan mempersiapkan karyawan masa depan untuk tanggung jawab lebih lanjut.
9. Mendukung pertumbuhan atau peningkatan kompetensi staf.
10. Merevisi atau mengembangkan deskripsi pekerjaan.

2.1.1.7 Unsur-Unsur Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2017) mempunyai pandangan bahwa kinerja pegawai mempunyai beragam unsur yang mengikutinya, yaitu meliputi hal-hal berikut:

1. Kualitas kerja, mengacu pada ketepatan dalam bekerja, tingkat ketelitian, keterampilan teknis, serta penerapan standar kebersihan.
2. Kuantitas kerja, mengacu pada hasil dan tenaga kerja tambahan yang diselesaikan.
3. Keandalan, mengacu pada inisiatif, ketekunan, kehati-hatian, dan mengikuti arahan.
4. Sikap, mengacu pada sikap terhadap bisnis, rekan kerja, dan kolaborasi.

2.1.1.8 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Beragam faktor memiliki peranan dalam memengaruhi kinerja pada setiap pegawai, seperti (Widaningsih et al., 2020):

1. Lingkungan Kerja, mengacu pada kondisi yang mana kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang menyenangkan, kooperatif, dan mendukung. Untuk menciptakan suasana yang memungkinkan karyawan bekerja secara efisien, faktor-faktor seperti tingkat kebisingan, kondisi suhu ruangan, kualitas pencahayaan, serta standar kebersihan.
2. Sarana dan Prasarana Produksi, mengacu pada salah satu faktor penentu utama kinerja karyawan dengan menyediakan tersedianya peralatan, fasilitas, dan teknologi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Ketersediaan prasarana dan fasilitas industri yang memadai berperan dalam mendorong peningkatan produktivitas serta efisiensi kinerja tenaga kerja.

3. Kesehatan dan Keselamatan Kerja, mengacu pada tingkat kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas mereka. Inisiatif kesehatan yang baik dan tempat kerja yang aman dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan angka absensi, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
4. Organisasi Perusahaan, mengacu pada salah satu faktor kinerja karyawan yang juga sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi, peraturan, prosedur, dan budaya perusahaan. Karyawan di perusahaan dengan pengambilan keputusan yang kuat, pertukaran informasi yang lancar, disertai kondisi tempat kerja yang mendukung biasanya lebih bersemangat dan produktif.

2.1.1.9 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Sasongko et al., (2021), kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja tugas (*task performance*), mengacu pada kinerja karyawan dalam kaitannya dengan tugas utama mereka, yang mencakup penyelesaian tugas, kuantitas, kualitas, kemampuan, pengetahuan, dan sejenisnya.
2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*), mengacu pada ketekunan, perhatian, fokus, inisiatif, kolaborasi, dan lain sebagainya.
3. Kinerja adaptif (*adaptive performance*), mengacu pada perilaku karyawan yang memperkenalkan sesuatu yang baru (dimulai dengan sebagian dan mungkin keseluruhan). Contohnya termasuk ide-ide kreatif, sasaran khusus situasi dan penyesuaian rencana, kekejaman, transparansi, dan sifat-sifat serupa.

4. Kinerja kontra-produktif (*contraproductive performance*), mengacu pada perilaku di luar tugas. Misalnya, mengambil waktu istirahat yang lama, absen, mengeluh tentang hal-hal kecil, melaksanakan pekerjaan dengan tidak benar, berkelahi atau berdebat dengan rekan kerja, atau bekerja dengan cara yang tidak aman.

Menurut Sudaryo (2018), kinerja pada setiap pegawai dapat dilakukan pengukuran dengan beberapa indikator, yang meliputi:

1. Kualitas kerja, mengacu pada kapasitas seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan bakatnya.
2. Kuantitas kerja, mengacu pada jumlah total pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan.
3. Ketepatan waktu, mengacu pada penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas seorang individu atau sekelompok karyawan.
4. Kerja sama, mengacu pada kegiatan membangun kepercayaan di antara mereka yang berkepentingan dengan bisnis melalui kerja sama yang efektif.

Pada penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Sudaryo (2018).

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Model setiap pemimpin memimpin dapat berperan atas rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari sisi relasi organisasi maupun ketika menggunakan kepemimpinan bergaya transformasional yang menciptakan motivasi untuk fokus

pada individu dan orang lain dengan menghormati hak asasi manusia mereka (Taufik Wibisono et al., 2022). Pemimpin transformasional berpartisipasi pada motivasi bawahan, menyediakan kebutuhan organisasi mereka, membangun substruktur pengetahuan, dan mengembangkan sistem manajemen pengetahuan, untuk memastikan aliran pengetahuan dengan merangsang opini individual dan minat intelektual (Kholifah dan Fadli, 2022).

Dewantoro (2023) menyatakan kepemimpinan transformasional merujuk pada kapasitas seorang pemimpin untuk mengartikulasikan visi ke depan yang jelas dan penuh optimisme dan terarah, memfasilitasi perkembangan bawahan melalui dukungan dan penghargaan, menumbuhkan rasa percaya, partisipasi, serta kolaborasi sesama kelompok, menstimulasi pemikiran inovatif, mengimplementasikan arahan kepada anggota, serta menumbuhkan rasa bangga dan penghormatan yang mendorong bawahan untuk berprestasi. Sedangkan Deddy (2022) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional mencakup keterampilan memengaruhi anggota agar meningkatkan kesadaran akan nilai dari pencapaian kerja, mengutamakan tujuan kolektif, dan menumbuhkan aspirasi pegawai menuju level paling baik guna meraih kehidupan yang berkualitas. Dan kepemimpinan transformasional menurut Edison (2017) merupakan pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya supaya tidak hanya meyakini diri mereka sendiri tetapi juga meyakini kemampuan mereka agar dapat memproyeksikan dan membentuk arah perusahaan yang lebih berkembang.

Dari pengertian para ahli dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan transformasional mencakup kapasitas seorang atasan dalam memotivasi pegawai

supaya lebih menyadari arti penting kinerja, menumbuhkan rasa bangga dan saling menghormati, serta mendorong semangat pegawai melalui teladan.

2.1.2.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Soelistiyo (2022), terdapat sejumlah ciri dari model kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada setiap pimpinan lembaga atau perusahaan. ciri tersebut antara lain:

1. Unsur yang menyatukan adalah operasional organisasi yang dijalankan melalui rasa sadar kolektif.
2. Anggota menempatkan prioritas pada kepentingan lembaga daripada ketimbang urusan pribadi.
3. Terdapat kontribusi langsung dari para anggota atau bawahan.

2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Edison (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan dengan jenis transformasional mempunyai berbagai karakteristik, yang meliputi:

1. Menyediakan arah kebijakan yang pasti, merancang serta mengimplementasikan transformasi signifikan terhadap visi, misi, dan strategi, dan menyampaikan arahan tersebut secara baik kepada tim.
2. Rasa peduli, dengan menanggapi berbagai kendala yang muncul pada bawahan dan berperan memberi dorongan serta perhatian yang tulus.
3. Stimulasi anggota, dengan menstimulasi tim atau kelompok kerja agar fokus pada sasaran atau target yang bermanfaat dan menahan diri dari tindakan yang merugikan produktivitas.

4. Memelihara solidaritas kelompok, dengan senantiasa menjaga keharmonisan kelompok tanpa terpengaruh oleh pandangan anggota secara individual.
5. Penghargaan terhadap keberagaman, dengan menilai pandangan yang berbeda sebagai langkah menuju perbaikan, serta mendorong timnya agar menjunjung tinggi keberagaman opini dan kepercayaan.

2.1.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Asriani, Mintarti, dan Za, (2020) berpendapat terdapat beberapa faktor kepemimpinan transformasional yang telah dikembangkan dari penelitian bass. Ada dua faktor yang menjelaskan kepemimpinan transformasional.

1. Apresiasi istimewa, mengacu pada seorang pimpinan yang menyampaikan kepada pegawai mengenai kontribusi mereka atas pekerjaannya agar mendapatkan apresiasi yang diinginkan.
2. Pengelolaan dengan prinsip pengecualian, mengacu pada seorang pimpinan memberikan kebebasan pada pegawai ketika menjalankan pekerjaan dan hanya turun tangan jika hasil tidak sesuai target dalam jangka waktu dan anggaran yang ditetapkan.

2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Sasongko et al., (2021) mengatakan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam studi ini merujuk pada kepemimpinan transformasional, berstatus sebagai variabel independen dengan penerapan empat indikator sebagai pengukur variabelnya, yang meliputi:

1. Pengaruh ideal, mengacu pada model atasan dalam memimpin dengan memberikan pengaruh terhadap dorongan kerja anggota tim.
2. Inspirasi, mengacu pada model atasan dalam memimpin dengan fungsinya sebagai inspirasi anggota tim dalam mencapai keberhasilan.
3. Pengembangan intelektual, mengacu pada model atasan dalam memimpin dengan memberikan dorongan bagi tenaga kerja agar terus mengembangkan kompetensi personal secara berkelanjutan
4. Perhatian pribadi, mengacu pada gaya kepemimpinan yang memberikan lingkungan yang kondusif.

Menurut Robbin, Stephen dan Judge (2017) indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Kharisma yaitu mengkomunikasikan pengetahuan dan pemahaman mengenai arah organisasi, mendorong rasa bangga, dan membangun penghormatan serta kredibilitas di kalangan anggota tim
2. Motivasi inspiratif yaitu mendorong harapan besar melalui simbolik yang membantu memusatkan upaya dan menyampaikan target utama secara ringkas.
3. Perhatian yang individual yaitu menyediakan bimbingan, pengembangan, dan pelatihan secara individual kepada masing-masing anggota tim dengan perhatian penuh
4. Stimulasi intelektual yaitu memperkuat pemikiran logis dan kemampuan menyelesaikan permasalahan secara teliti. Kepemimpinan transformasional memungkinkan seorang atasan memberi pengaruh khusus kepada bawahan,

yang membuat bawahan mempunyai kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat, sehingga mereka terdorong untuk melampaui harapan dan kapasitas yang biasa mereka capai

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi karyawan di lingkungan organisasi bisa sederhana namun sekaligus rumit. Hal tersebut dapat terjadi setiap makhluk sosial secara alami cenderung terdorong untuk bekerja ketika keinginan mereka terpenuhi. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit menentukan imbalan dimana apa yang di anggap penting seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Jika individu memiliki motivasi, maka mereka akan cenderung mengerahkan seluruh kemampuan untuk merealisasikan tujuan dan keinginannya (Adriyanti, Latief, dan Bahasoan, 2023).

Ningsih et al., (2021) menyatakan motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat setiap tenaga kerja pada suatu organisasi bersedia dengan mengerahkan kemampuan, keterampilan, energi, dan waktu yang ada demi menjalankan tanggung jawab pekerjaan serta meraih tujuan yang sebelumnya sudah dirancang oleh organisasi. Sedangkan Hasibuan (2017) mengatakan motivasi kerja adalah metode untuk memacu semangat kerja pada karyawan dengan alasan untuk kesediaan mereka dalam mengerahkan seluruh kapasitas diri dan keahlian demi tercapainya tujuan yang telah dirancang pada setiap organisasi. Dan Agustriani et al., (2022) mendefinisikan motivasi kerja merupakan suatu kumpulan dorongan tenaga

dinamis baik internal maupun eksternal bagi tenaga kerja, yang menginisiasi pekerjaan, sekaligus mengatur sasaran, tingkat usaha, dan jaminan hasil.

Dari pengertian para ahli dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat tim dalam suatu organisasi bersedia mengaplikasikan seluruh kapasitas diri dan keahlian mereka, serta mengatur sasaran, tingkat usaha, dan jaminan hasil.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Syukron et al., (2022) menyatakan terdapat dua jenis motivasi yakni motivasi internal dan eksternal:

1. Motivasi internal adalah dorongan yang sumbernya dari sisi pribadi setiap manusia. Efek motivasi terhadap kinerja pegawai tercipta jika motivasi internal ini sudah ada. Motivasi internal memiliki peran krusial untuk menghasilkan kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Motivasi internal dapat dikembangkan melalui beberapa penerapan metode, termasuk memberikan pengakuan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi unggul.
2. Motivasi eksternal adalah dorongan energi yang berada pada pribadi seseorang yang terbentuk akibat faktor-faktor luar yang berada dibawah kontrol pemimpin organisasi, yaitu meliputi penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab. Motivasi eksternal berkaitan dengan faktor-faktor krusial, terutama yang menyangkut pembayaran upah kerja.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan organisasi memberikan motivasi kepada tenaga kerjanya, menurut Hasibuan (2017) sebagai berikut :

1. Menumbuhkan antusiasme agar lebih bersemangat bekerja.
2. Memperbaiki etika dan rasa puas pekerja.
3. Meningkatkan efisiensi dan *output* kerja.
4. Memelihara kesetiaan dan stabilitas karyawan.
5. Memperkuat disiplin dan mengurangi angka ketidakhadiran.
6. Meningkatkan efektivitas proses rekrutmen pegawai karyawan.
7. Membangun lingkungan kerja yang kondusif dan relasi harmonis antar karyawan.
8. Memacu tingkat inovatif dan keterlibatan karyawan
9. Menciptakan karyawan yang lebih sejahtera dan makmur.
10. Memperdalam komitmen pegawai atas setiap pekerjaan yang dijalankan.
11. Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan material kerja.

2.1.3.4 Model-Model Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017) motivasi terbagi atas tiga model yang berkembang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan yang ada, tiga model itu adalah sebagai berikut :

1. Model Tradisional: Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka

menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusia: Model hubungan tradisional yaitu sikap manajer yang sebaiknya dapat memacu motivasi pada setiap tenaga kerja melalui pemberian penghargaan atas kebutuhan untuk diakui secara sosial dan menumbuhkan rasa dihargai, sehingga mampu menambah tingkat kepuasan kerja. Pegawai memiliki fleksibilitas lebih dalam menentukan langkah dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepada mereka.
3. Model Sumber Daya Manusia: Motivasi pada setiap karyawan ini mempunyai berbagai variasi, karena selain dorongan finansial atau kepuasan pribadi, karyawan juga terdorong oleh oleh aspirasinya untuk mencapai prestasi dan merasakan makna dalam pekerjaan mereka. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan komitmen kolektif terhadap pencapaian target organisasi beserta timnya, dimana masing-masing karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing

2.1.3.5 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Mangkunegara (2017) menyebutkan ada sejumlah prinsip dasar yang fungsinya untuk memberikan motivasi kerja pegawai, antara lain:

1. Prinsip Partisipasi, mengacu pada fungsinya untuk meningkatkan motivasi seseorang dalam bekerja, di mana karyawan sebaiknya dilibatkan dalam

proses penentuan sasaran yang sebelumnya sudah dirancang oleh manajemen.

2. Prinsip Komunikasi, mengacu pada kondisi karyawan yang lebih termotivasi jika pemimpin menyampaikan semua informasi mengenai pelaksanaan pekerjaan dengan eksplisit dan terstruktur.
3. Prinsip Mengakui Peran Bawahan, mengacu pada keadaan yang menunjukkan pengakuan atas kontribusi karyawan dalam mencapai sasaran, sehingga peran atasan tersebut mempermudah peningkatan motivasi pegawai dalam melangsungkan dan menyelesaikan pekerjaan.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang, mengacu pada kondisi ketika mendelegasikan kewenangan atas hak pengambilan keputusan kepada pegawai terkait tugasnya, yang kemudian akan membentuk motivasi dalam meraih sasaran yang memang telah diinginkan oleh atasan.
5. Prinsip Memberikan Perhatian, mengacu pada kondisi ketika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan. Dengan perilaku itu, maka mampu mendorong motivasi setiap karyawan untuk melaksanakan tugasnya agar sejalan dengan ekspektasi atasan.

2.1.3.6 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Teori kinerja menyatakan bahwa tiga faktor pokok yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Alifa dan Mubaraq, 2023):

1. *Need for achievement*, mengacu pada ambisi untuk meraih kesuksesan yang terlihat dari tingkat keunggulan pribadi seseorang. Keinginan ini berkaitan

erat dengan pekerjaan dan mengarahkan perilaku untuk kepentingan tertentu.

2. *Need for affiliation*, mengacu pada hasrat untuk memperoleh perhatian dan bantuan antar sesama yang akan mendorong sikap untuk membangun kedekatan sesamanya.
3. *Need for power*, mengacu pada dorongan untuk mengendalikan dan memberi pengaruh atas tindakan individu lainnya.

2.1.3.7 Indikator Motivasi Kerja

Rayyan dan Paryanti (2021) menjelaskan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, antara lain:

1. *Need for achievement*, dengan indikator kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas, kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan, serta keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan optimal dan hemat waktu
2. *Need for affiliation*, dengan indikator dorongan untuk membangun interaksi harmonis diantara pegawai, kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama, dan keinginan bekerja lebih baik dari orang lain.
3. *Need for power*, dengan indikator hasrat untuk mempengaruhi individu lain, memperluas otoritas dan tanggung jawab, serta berperan sebagai pemimpin dan berkompetensi

Hasibuan (2017) telah menguraikan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai motivasi kerja, antara lain:

1. Kebutuhan fisik, mengacu pada keperluan karyawan yang bersifat nyata di suatu organisasi, contohnya mengenai upah, pakaian kerja, dan fasilitas pendukung pekerjaan.
2. Kebutuhan keselamatan dan kesehatan, mengacu pada perlindungan karyawan melalui fasilitas seperti asuransi medis, kompensasi risiko kecelakaan, serta lingkungan kerja yang kondusif.
3. Kebutuhan sosial, mengacu pada interaksi karyawan dengan pemimpinnya dan koleganya.
4. Kebutuhan penghargaan, mengacu pada apresiasi terhadap hasil kerja, pujian dan keyakinan pimpinan terhadap karyawan, peluang jenjang karir, serta pengakuan kinerja.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, mengacu pada
6. Pemakaian kapasitas diri, keahlian, dan peluang secara maksimal melalui penyelesaian beban tugas-tugas yang menantang untuk meraih performa kerja terbaik.

Pada penelitian ini indikator motivasi kerja yang digunakan adalah menurut Rayyan dan Paryanti (2021).

2.1.4 Budaya Kerja

2.1.4.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya dalam organisasi mampu membentuk identitas anggota sekaligus menumbuhkan kesetiaan pada nilai-nilai dan prinsip yang melampaui kepentingan individu. Perbedaan latar belakang budaya menyebabkan masing-masing dari anggota tim dalam organisasi mempunyai variasi budaya yang khas. Melalui

budaya kerja ini berpotensi mampu menciptakan tim yang bersinergi untuk meraih sasaran yang telah ditentukan organisasi secara bersama-sama, tetapi dalam proses tersebut tidak menutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya (Sulistyaningsih, 2021).

Menurut Mangkunegara (2017), budaya kerja merupakan upaya sistematis untuk membekali pegawai dengan kapabilitas, keahlian, dan perilaku tertentu untuk menjadikan pegawai yang lebih mahir dan efektif dalam menjalankan tugas dan pekerjaan secara optimal sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Sedangkan Dessler (2017) mengatakan bahwa budaya kerja merupakan mekanisme untuk mengajarkan kemampuan yang krusial bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Dan Soetrisno (2016) menyatakan budaya kerja merupakan pada praktik yang secara rutin dijalankan karyawan dalam organisasi. Walaupun pelanggaran terhadap praktik ini tidak selalu mendapatkan hukuman secara formal, anggota tim yang berada dalam organisasi secara etis mengakui bahwa rutinitas ini wajib dijalankan guna kelancaran pekerjaan dan tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli, budaya kerja dapat dipahami sebagai upaya pelaksanaan pembelajaran yang menanamkan wawasan dan keterampilan pada masing-masing karyawan sesuai bidangnya melalui kebiasaan yang dilakukan secara rutin. Meskipun pelanggaran terhadap rutinitas seperti ini tidak selalu dikenai sanksi formal, secara etis para anggota tim dalam sebuah organisasi sepakat bahwa praktik ini wajib dijalankan demi kelancaran berlangsungnya pekerjaan dan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.4.2 Tipe Budaya Kerja

Wibowo (2018) mengelompokkan budaya dalam empat tipe, namun dengan mempertimbangkan hubungan antara tingkat risiko berkaitan dengan aktivitas instansi dengan kecepatan instansi dan pekerjaannya mendapatkan umpan balik, apakah keputusan atau strategi berhasil. Dari realitas tersebut dapat disusun empat budaya generik, yaitu sebagai berikut:

1. *The Tought-guy, macho culture* merupakan dunia para individualis yang secara regular mengambil resiko tinggi dan mendapatkan umpan balik cepat apabila tindakan mereka benar atau salah.
2. *The Work hard-play hard culture* dalam budaya ini yang menjadi aturan adalah kegembiraan dan tindakan mengambil sedikit resiko, semuanya dengan umpan balik cepat. Untuk berhasil, budaya mendorong mereka menjaga aktivitas dengan resiko rendah pada tingkat yang relative tinggi.
3. *The bet-your company culture* merupakan budaya dengan keputusan yang mengandung taruhan besar, di mana beberapa tahun berlalu sebelum pekerja tahu bahwa keputusan telah memberikan hasil. Budaya ini berisiko tinggi dan lingkungan dengan umpan balik lambat.
4. *The process culture* merupakan budaya dengan tanpa atau sedikit umpan balik di mana pekerja menemukan sulit untuk mengukur apa yang mereka lakukan, mereka mengonsentrasikan pada bagaimana hal tersebut dilakukan. Nama lain dari budaya ini ketika prosesnya menjadi di luar kontrol adalah birokrasi.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Kerja

Menurut Tannady (2017) terdapat berbagai macam karakteristik dari budaya kerja, antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, karyawan perlu diberikan motivasi untuk terus memiliki keberanian untuk mencoba hal baru dan menghadapi tantangan.
2. Focus terhadap aspek-aspek spesifik, dalam pekerjaannya seorang pegawai dituntut agar dapat bekerja cermat, selalu menggunakan analytical skill dan juga menaruh perhatian detail terhadap ruang lingkup pekerjaannya.
3. Orientasi hasil, sangat dipengaruhi perkembangan dan tuntutan bisnis, sehingga pola manajemen lebih mengutamakan pencapaian hasil dibandingkan dengan proses yang digunakan.
4. Orientasi orang, berkaitan dengan fokus manajemen kepada SDM yang bekerja pada perusahaan ketika suatu kebijakan dan keputusan dibuat oleh manajemen dan pimpinan.
5. Orientasi tim, budaya perusahaan yang mengedepankan kerjasama tim dibandingkan individualis, sehingga sangat terlihat dari pembebanan kerja yang diberikan pada kelompok dan grup dibandingkan pembebanan individu.
6. Keagresifan, berkaitan dengan pola kerja sekelompok orang dalam perusahaan yang ingin agar segala sesuatu dapat selesai dengan kualitas baik dan cepat sehingga kemudian memengaruhi pola kerja. Stabilitas. Adanya

status quo pada unsur-unsur SDM internal perusahaan dan menolak adanya pertumbuhan dan perubahan.

2.1.4.4 Fungsi Budaya Kerja

Wibowo (2018) mengatakan bahwa dalam budaya kerja terdapat berbagai fungsi, antara lain:

1. Menetapkan batas-batas peran untuk membedakan satu perusahaan dari perusahaan lain.
2. Mengkomunikasikan identitas organisasi kepada anggota.
3. Budaya mendorong keterikatan anggota pada tujuan yang melampaui kegunaan yang sifatnya pribadi.
4. Meningkatkan konsistensi dan kestabilan lingkungan perusahaan.
5. Budaya bertindak sebagai pengikat suatu lingkungan sosial yang menyatukan perusahaan dengan menyediakan pedoman bagi perilaku dan ucapan pegawai.
6. Budaya menyediakan panduan alat interpretasi dan pengendalian yang mengarahkan etika dan tindakan pegawai.

2.1.4.5 Faktor Pendukung Budaya Kerja

Menurut Robbins, Stephen dan Judge (2017) terdapat beberapa faktor pendukung budaya kerja, diantaranya:

1. *Observed Behavioral Regularities*, perilaku yang diulang secara beraturan dari setiap anggota dalam lingkup organisasi secara nampak. Ketika anggota yang satu dengan anggota lainnya saling berinteraksi, biasanya menggunakan bahasa umum maupun istilah ritual tertentu.

2. *Norms*, dalam setiap budaya dalam suatu organisasi, terdapat aturan atau norma yang menjadi keyakinan dan ditegakkan oleh anggota organisasi tersebut. Keyakinan atau standar perilaku tersebut mencakup nilai-nilai seperti slogan atau moto, tujuan organisasi secara keseluruhan, etos kerja atau pedoman dalam melakukan pekerjaan.
3. *Dominant Values*, dalam artian, asumsi yang dianut bersama oleh anggota dalam sebuah organisasi dalam berperilaku.
4. *Philosophy*, dalam hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam memperlakukan anggota dan pihak luar yakni masyarakat maupun pelanggan.
5. *Rules*, berkenaan dengan aturan maupun pedoman kuat yang dibawa dalam kemajuan organisasi.
6. *Organization Climate*, pada dasarnya iklim organisasi digambarkan dan disampaikan melalui perasaan secara keseluruhan termasuk di dalamnya, susunan setiap ruangan, pola interaksi karyawan, serta strategi karyawan melayani *customer* dan berhubungan dengan individu lainnya.

2.1.4.6 Faktor Penghambat Budaya Kerja

Robbins, Stephen dan Judge (2017) mengatakan bahwa budaya kerja dapat dihambat oleh berbagai factor, misalnya seperti:

1. Perubahan: Setiap budaya pada dasarnya telah mengakar dalam sebuah organisasi. Ketika lingkungan organisasi mengalami perubahan yang cepat, tentu dibarengi dengan ketidaksiapan dalam menerapkan budaya yang tepat.

Hal ini akan menyebabkan setiap nilai yang stabil akan membebani organisasi serta menyulitkan dalam menerima setiap perubahan yang ada.

2. Keanekaragaman: Adanya keanekaragaman dari setiap anggota dalam sebuah organisasi dapat menghambat kestabilan budaya yang telah ada. Mendatangkan pekerja baru ke dalam lingkup organisasi membuat dukungan baru, akan tetapi setiap pekerja maupun anggota ini harus menyesuaikan dan mengikuti nilai inti yang telah ada dalam organisasi.
3. Akuisisi dan Merger: Ketika manajemen lebih fokus pada keputusan akuisisi atau merger, faktor yang terlihat adalah keuntungan finansial dan sinergi produk atau layanan. Namun dalam beberapa tahun terakhir, sebuah kecocokan budaya menjadi isu utama yakni bagaimana kedua budaya itu saling berpengaruh.

2.1.4.7 Pembentukan Budaya Kerja

Budaya kerja tidak muncul tanpa adanya proses. Ada beberapa peran yang menjadi cikal bakal terbentuknya budaya kerja, dan ketika terbentuk dalam kelompok jarang menghilang. Maka dari itu suatu budaya kerja tentunya sudah menjadi kebiasaan dan norma yang sudah berlaku lama dalam organisasi tersebut. Adapun proses pembentukan dari budaya organisasi menurut Robbins, Stephen dan Judge (2017) adalah sebagai berikut:

1. Filsafat Pendiri Organisasi: Budaya organisasi dimulai dengan filosofi para pendiri organisasi, yang memiliki visi dan misi tentang bagaimana organisasi harus dibentuk. Mereka lah yang mengerti seluk beluk dari organisasi dalam setiap pelaksanaan kegiatannya.

2. Kriteria Seleksi: Proses selanjutnya, tindakan dari para pelaku pendiri organisasi tersebut berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan oleh anggotanya. Hal ini merupakan inti dari kekuatan dalam mempertahankan organisasi, karena faktor anggota lah yang menentukan keberhasilan organisasi. Maka dari itu dalam hal ini memiliki tujuan seleksi agar organisasi dapat menemukan dan mempekerjakan orang yang tepat dalam posisinya sehingga dapat berprestasi dalam pekerjaannya.
3. Manajemen Puncak: Tindakan dari manajemen puncak juga mempengaruhi dari pembentukan budaya organisasi, melalui apa yang mereka lakukan dan apa yang mereka katakan. Para senior atau pimpinan eksekutif melalui kata-kata, tindakan, serta perilaku dalam menentukan sebuah keputusan.
4. Proses Sosialisasi: Proses ini merupakan proses menyesuaikan diri anggota dengan budaya organisasinya. Bagaimana para anggota dapat disosialisasikan, baik dalam tingkat sukses yang akan dicapai maupun para prefensi manajemen puncak dalam metode sosialisasi kepada para anggota.
5. Budaya Organisasi: Setelah seluruh proses terjadi, maka terbentuklah suatu budaya organisasi yang sering digunakan dalam pelaksanaan aktivitasnya. Setelah terbentuk, sudah seharusnya para anggota mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar termasuk dalam konteks budaya organisasinya. Dengan bersatunya anggota melalui budaya organisasi ini diharapkan mampu mempengaruhi hasil kinerja yang dihasilkan agar tujuan organisasi tepat sasaran.

2.1.4.8 Indikator Budaya Kerja

Menurut Yasin et al., (2023), budaya kerja dapat diukur dengan tiga indikator, antara lain:

1. Kebiasaan

Cara karyawan membentuk sikap dalam organisasi menggambarkan kebiasaan atau rutinitas mereka sebagai pegawai, yang meliputi rasa sadar akan kewenangan dan komitmen, otoritas dan otonomi, serta akuntabilitas secara individu atau tim dalam batasan dan kondisi tempat kerja. Selain sikap, sebutan umum pendirian (*position*) juga digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang lebih stabil. Apabila suatu sikap bersifat fleksibel, maka harapan dari pendirian ini mampu berjalan dengan tetap kuat dan tidak mudah berubah. Dengan demikian, sikap yang rutin ditunjukkan, baik dilakukan secara sengaja atau tidak sengaja, malah secara umum akan menjadi suatu kebiasaan yang kedepannya terdapat kesulitan untuk dilakukan perubahan karena merupakan bentuk sifat bawaan. Namun, hal ini mampu dilakukan perbaikan oleh organisasi melalui penerapan norma yang sifatnya formal.

2. Peraturan

Peraturan diperlukan agar masing-masing karyawan mampu bekerja dengan tertib dan nyaman. Peraturan tersebut tidak hanya menegaskan ketentuan, namun juga menjadi faktor utama dalam menegakkan kedisiplinan serta memastikan pegawai patuh akan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, harapan yang diberikan

kepada pegawai agar memiliki kekuatan akan kesadaran implikasi dari aturan yang memang telah ditetapkan di organisasi.

3. Nilai-nilai

Nilai menggambarkan persepsi individu ,engenai hal-hal yang dianggap paling krusial, positif, dan akurat dibandingkan yang bersifat sebaliknya. Agar mempunyai pengaruh, maka nilai perlu dimanifestasikan lewat penerapan sarana atau alat khusus. Nilai ini sebagai konsep abstrak, di mana konsep ini menjadi satu-satunya yang dapat dianalisa ketika tercermin dalam suatu media atau budaya kerja. Oleh karena itu, nilai dan budaya kerja harus berjalan beriringan dengan keselarasan, keharmonisan, serta ketenangan. Oleh karena itu, pemberian nilai mempunyai peran krusial dalam menilai kinerja pada maasing-masing pegawai dalam sebuah organisasi agar dapat membagikan informasi mengenai mutu dan jumlah hasil kerja

Menurut Putri, Gunadi, dan Suarjana (2021), indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Disiplin, mengacu pada sikap yang mencerminkan tindakan konsisten sesuai aturan dalam pedoma yang telah ditetapkan di lingkup internal perusahaan maupun eksternal.
2. Keterbukaan, mengacu pada kesanggupan dan kesediaan untuk menyampaikan dan memperoleh data yang tepat antara rekan kerja demi suatu hal yang menjadi prioritas perusahaan.

3. Saling menghargai, mengacu pada tindakan yang mengekspresikan penghormatan kepada sesama, pekerjaan, dan komitmen dengan rekan kerja.
4. Kerjasama, mengacu pada kesiapan untuk saling bertukar peran dengan sesama rekan kerja untuk mempermudah meraih pencapaian dan tujuan organisasi.

Dalam studi ini, indikator yang diterapkan untuk menilai budaya kerja bersumber dari indikator yang dikemukakan oleh Yasin et al., (2023).

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Ozi Zulfani Surbakti, Suryani Hardjo, dan Nina Siti Salmaniah Siregar (2025) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 6, No. 2	Kuantitatif	Persamaan Variabel - Kepemimpinan transformasional - Motivasi kerja - Kinerja pegawai Perbedaan Variabel - Disiplin kerja Lokasi - Sekretariat DPRD kota Binjai	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. (2) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. (3) Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. (4) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
2	Firda Setiawati dan Wawan Prahiawan (2024) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Jurnal JUMANIS-BAJA, Vol. 6, No 2	Kuantitatif	<p>Persamaan</p> <p>Variabel</p> <p>Budaya organisasi</p> <p>Gaya kepemimpinan transformasional</p> <p>Motivasi kerja</p> <p>Kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan</p> <p>Lokasi Kantor perumahan, kawasan pemukiman dan pertanian pandeglang</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (2) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.</p>
3	Alvian Mujaya, Boge Triatmanto, dan Lailatul Hikmah (2023) Peran Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bismar: Business Management Research, Vol. 2, No. 2	Kuantitatif	<p>Persamaan</p> <p>Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Budaya organisasi - Kinerja pegawai <p>Perbedaan</p> <p>Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi <p>Lokasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinas sosial P3AP2KB kota Malang 	<p>Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi mempengaruhi dominan bagi kinerja pegawai.</p>
4	Lisnawati, Rukaiyah, dan Sri Adrianti Muin (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR), Vol. 6, No. 1	Deskriptif kuantitatif	<p>Perbedaan</p> <p>Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional - Budaya organisasi - Kinerja pegawai <p>Persamaan</p> <p>Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja <p>Lokasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kecamatan penajam kabupaten penajam paser 	<p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kecamatan penajam paser utara.</p>

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
5	Gusti Ayu Nyoman Purnamasari, I Wayan Bagia, dan I Wayan Surendra (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen, Vol. 9 No. 1	Kuantitatif kausal	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Budaya kerja - Kinerja pegawai Perbedaan Lokasi Dinas kependudukan dan catatan sipil kabupaten Buleleng	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, (2) kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja (3) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan (4) budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Buleleng.
6	Yervinna Rahmi Fitri dan Eka Risma Putri (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Padang Panjang Barat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, Vol. 4 No. 4	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Budaya organisasi - Kinerja pegawai Perbedaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - Kecamatan padang panjang barat 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
7	Nur Hasanah dan Imam Baehaki (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Mojowarno REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 11, No. 2	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Insentif - Kinerja pegawai Perbedaan Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - Kantor kecamatan mojowarno 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Mojowarno, insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Mojowarno, serta kepemimpinan transformasional dan insentif secara serentak/ simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Mojowarno.
8	Rifanda Putri dan Tri Andjarwati (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai BUMDES Gemilang Desa Ketajen Gedangan Sidoarjo Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi, Vol. 2, No. 3	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional - Kinerja pegawai Perbedaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi - Kerjasama Tim Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - BUMDES gemilang desa ketajen gedangan Sidoarjo 	Temuan ini menjelaskan bahwa memiliki hubungan yang kurang signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, variabel kompetensi dengan kinerja karyawan, dan variabel kerja sama tim. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
				kerjasama tim secara bersamaan. Lebih lanjut, seperti yang dapat diamati dari analisis koefisien determinasi R ² , nilai R ² (atau R square) memiliki pengaruh sebesar 49,8%, dengan variabel lain yang mempengaruhi 51,2% sisanya.
9	Zamaliddin Fikri Raflianto dan Nur Laily (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada BNN Kota Surabaya) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 9, No. 3	Kuantitatif kausal	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Motivasi - Kinerja karyawan Perbedaan Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - BNN kota Surabaya 	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
10	Suryati Eko Putro, Lukman Hakim, Muh. Sujudi, dan Susanto (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Dosen) Di Universitas Teknologi Surabaya	Kuantitatif kausal	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Kinerja pegawai Perbedaan Variabel Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - Disiplin kerja - Universitas teknologi Surabaya 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (dosen), dengan nilai t hitung sebesar $1,928 < 2,030$ dan nilai signifikansi $> 0,05$ maka H ₁ ditolak. (2) disiplin kerja berpengaruh signifikan

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
	EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan, Vol. 11, No.1			terhadap kinerja pegawai (dosen), dengan nilai t hitung sebesar $3.906 > 2,030$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka H2 diterima. (3) kepemimpinan transformational dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai (dosen) di Universitas Teknologi Surabaya, dengan nilai f hitung sebesar $491,874 > 2,87$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ maka H3 diterima.
11	Nurmilasari Evi dan Yuliantini Tine (2022) <i>The Influence of Organizational Culture, Work Motivation, Transformational Leadership on Employee Performance and the Implication on Organizational Performance</i> <i>Journal Research of Social, Science, Economics, and Management</i> , Vol. 1, No. 11	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational culture</i> - <i>Work motivation</i> - <i>Transformational performance</i> - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational performance</i> Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - Badan riset dan pengembangan nasional 	Hasil penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi. Kinerja Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	- Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
12	<p>Ida Ayu Chandra Lestari, I Gusti Ayu Wimba, dan Ida Ayu Putu Sugianingrat (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation in the Secretariat Denpasar City Regio Management And Applied Social Studies Review</i>, Vol. 2, No, 1</p>	Kuantitatif	<p>Persamaan Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership style</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> - <i>Work motivation</i> <p>Perbedaan Lokasi Sekretariat Daerah kota Denpasar</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.</p>
13	<p>I Wayan Oka Putra Suartama, I Gede Cahyadi Putra, Ni Made Dwi Puspitawati, dan I Nengah Suardhika (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)</i>, Vol. 7, No. 3</p>	Kuantitatif	<p>Persamaan Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership style</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> <p>Perbedaan Variabel</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational commitment</i> <p>Lokasi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bali regional office 	<p>Dampak budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan, sedangkan dampak kepemimpinan transformasional sepenuhnya dimediasi olehnya. Hasil ini menunjukkan bahwa karena budaya organisasi yang positif secara langsung meningkatkan kinerja, peningkatannya mungkin diperlukan untuk meningkatkan taktik penting karyawan guna meningkatkan hasil karyawan.</p>

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
14	Sirajjudin, Ahmad Bardjuki, Putiri Bhuana Katili, dan Akbar Gunawan (2024) <i>Model of transformational leadership style and organizational culture to increase employee performance in the logistics services industry</i> <i>Journal Industrial Service</i> , Vol. 10, No. 2	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership style</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> 	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
15	Umban Adi Jaya, Indarta Priyana, Dwiwahjuni Wulandari, Elin Herlina, dan Fauzan Manafi Albar (2024) <i>The Influence Of Organizational Culture Transformational Leadership Style On Employee Perfomance With Organizational Commitment As Mediation Variable</i>	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership style</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational commitment</i> Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - PT. Pratama Abadi Industri JX 	Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai mediator. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
	Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, Vol. 181, No. 5			pentingnya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
16	Adita Murniawati dan Nur Achmad (2024) <i>The Effect of Communication, Work Discipline and Work Life Balance on Employee Performance</i> Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 12, No. 4	Kuantitatif	Persamaan Variabel - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel - <i>Communication</i> - <i>Discipline</i> - <i>Work life balance</i> Lokasi - Badan Keuangan kabupaten Karanganyar	Hasil temuan menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Namun, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi, dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Sementara work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan saja maupun apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi sendiri

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan saja maupun apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17	Parulian Halomoan Butarbutar, Nancy Yusnita, dan Herdiyana (2022) <i>The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction</i> Bundapest International Research and Critics Institute- Journal, Vol. 5, No. 4	Kuantitatif	Persamaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational culture</i> - <i>Transformational leadership</i> - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job satisfaction</i> Lokasi <ul style="list-style-type: none"> - Yayasan Gagah Nurani Indonesia 	Hasil penelitian menunjukkan, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan tidak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
				kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
18	<i>Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 1</i>	Kuantitatif	Persamaan Variabel - <i>Transformational leadership</i> - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel - <i>Organizational learning culture</i> - <i>Intrinsic work motivation</i> Lokasi - Komunitas kesehatan di Riau	Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung dan signifikan mempengaruhi budaya belajar organisasi, motivasi kerja intrinsik, dan kinerja karyawan, budaya belajar organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja intrinsik secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
19	Waedi, Tabranai, dan Dewi Indriasih (2023) <i>The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Remuneration on Employee Performance Through Work Motivation as Variable Intervening in the Tegal District Transportation Service</i>	Kuantitatif	Persamaan Variabel - <i>Transformational leadership</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> - <i>Work motivation</i> Perbedaan Variabel - <i>Remuneration</i> Lokasi - Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, dan kompensasi semuanya memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Secara khusus, kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja dan motivasi karyawan, sementara budaya

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
	<i>Proceeding of Management, Law and Pedagogy</i>			organisasi dan kompensasi juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan.
20	Ade Riandi Virgiawan, Setyo Rianto, dan Endri Endri (2021) <i>Organizational Culture as a Mediator and Transformational Leadership on Employee Performance</i> <i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i> , Vol. 10, No. 3	Kuantitatif	Lokasi PUPR	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur sipil negara pada Kementerian PUPR Republik Indonesia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kerja.
21	Adita Murniawati dan Nur Achmad (2024) <i>The Effect of Communication, Work Discipline and Work Life Balance on Employee Performance</i> Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, Vol. 12, No. 4	Kuantitatif	Persamaan Variabel - <i>Employee performance</i> Perbedaan Variabel - <i>Communication</i> - <i>Discipline</i> - <i>Work life balance</i> Lokasi - Badan Keuangan kabupaten Karanganyar	Hasil temuan menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Namun, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi, dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh komitmen

No.	Nama, Tahun, Judul, dan Nama Jurnal Penelitian	Metode	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
			-	<p>organisasi. Sementara work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun komitmen organisasi namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan saja maupun apabila dimediasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi sendiri</p>

