

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kajian Teoritis**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Nurhadian (2017) Kepemimpinan Transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat Top Down. Selain itu Pemimpin Transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin dikatakan transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap dirinya.

Menurut Pratini & Utama (2016) menjelaskan Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin dan motivasi untuk mencapai kinerja yang baik dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang terjadi dalam suatu organisasi. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Hadiansyah (2019) menjelaskan Kepemimpinan Transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh pada seluruh

proses pencapaian tujuan perusahaan oleh karyawan mulai dari kinerja tinggi, sistem dan proses visi misi perusahaan yang tercapai. Kepemimpinan tentunya menjadi tonggak yang penting dijalankan oleh seorang pemimpin untuk membawa dan mengantarkan seluruh karyawan dalam penampilan terbaik dan kinerja perusahaan yang meningkat.

### **2.1.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator-indikator kepemimpinan transformasional menurut Putra & Sudibya (2019) yaitu :

1. Ideal (*ideal Idealized influence*), menekankan tipe pemimpin yang memperhatikan kepercayaan, keyakinan dan kekaguman/dipuji pengikut. Mengidentifikasi dirinya dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka, para pemimpin dipandang oleh pengikutnya sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Para pemimpin yang memiliki banyak pengaruh yang ideal bersedia mengambil resiko dan konsisten dari pada bertindak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.
2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational motivation*), menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas, pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Para pemimpin melibatkan pengikutnya dalam membayangkan masa depan yang menarik, mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas bahwa pengikut dapat meraih harapan tersebut dan juga menunjukkan komitmen

terhadap tujuan dan visi bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual simulation*), menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas metode atau cara-cara baru. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menentukan solusi dapat tercapai karena adanya peran anggota yang terlibat dalam proses pemecahan masalah tersebut.
4. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*), menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan. Pertimbangan individual dipraktikan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin yang menunjukkan penerima perbedaan individu misalnya beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa banyak otonomi, yang lain standar yang lebih kencang dan yang lain memiliki struktur tugas, pemimpin menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan dan bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pengikat. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan pengikut tidak tanpa membuat pengikut merasa sedang diperiksa.

### **2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Hairudinor (2020) Budaya organisasi adalah sistem makna bersamayang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari dari organisasi-organisasi lain. Sistem maksa bersama ini, bila diamati dengan lebih

seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Menurut Niardi & Nababan (2018) budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Djampangau (2019) menyatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota – anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini dapat dipelajari, dan dapat diterapkan serta dikembangkan secara terus menerus. Budaya Organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatuan, citra, pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

### **2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Nelfianti (2018) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi yaitu :

1. Terjadinya sebuah interaksi antara pimpinan, atasan atau pendiri organisasi dengan kelompok ataupun perorangan dalam sebuah organisasi.
2. Interaksi yang dilakukan untuk menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi.
3. Artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan dan diterapkan sehingga membentuk sebuah budaya organisasi.
4. Dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran dan pemahaman kepada anggota baru dalam organisasi sehingga budaya organisasi akan terjadi secara berkesinambungan.

### **2.2.2 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Astutik (2016) indikator dari budaya organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Toleransi terhadap Tindakan beresiko  
Yaitu suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para karyawan agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
2. Pengarahan  
Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya segala

kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

### 3. Integrasi

Yaitu sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

### 4. Dukungan Manajemen

Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.

### 5. Kontrol

Yaitu adanya pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para karyawan dalam pelaksanaan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

## **2.1.3 Kinerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Muis (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika yang ada.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Harahap (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor Individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi, dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, pengorganisasian yang dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.
3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh untuk bekerja secara optimal.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja**

Menurut Tirtayasa (2020) ada beberapa kinerja karyawan sebagaiberikut :

1. Kualitas  
Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti

menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Komitmen Organisasi

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

#### **2.1.3.4 Pengukuran Kinerja**

Menurut Astutik (2016) terdapat 3 jenis pengukuran kinerja antara lain :

1. Kuantitas, yaitu berhubungan dengan jumlah yang dihasilkan dan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai oleh karyawan.
2. Kualitas, yaitu berhubungan dengan baik tidaknya mutu yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Ketepatan waktu, yaitu berhubungan dengan pengukuran waktu penyelesaian



pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

## 2.2 Kajian Empiris

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti & Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Universitas Pelita bangsa (Suwandi & Koerniawan, 2022).	Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan analisis yang digunakan adalah regresi linear Berganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan (Novitasari & Asbari, 2020).	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis yang digunakan adalah regresi berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan, Universitas Pelita Harapan (Asbari, 2020).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan APM Otomotif di Indonesia PT. XYZ, Universitas Indonesia, Srihadi &amp; Saragih, 2019).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Kepemimpinan Transformasional Sebagai Antecedent, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Pratama Mobilindo Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa (Wibowo, 2022).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

6.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis (Safitri &amp; annady, 2022).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Astra Financial Service Surabaya, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Hidayat, 2022).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
8.	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang Section Bengkel, Universitas Diponegoro (Ramadhani &amp; Saryadi, 2015).</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan sensus dan analisi yang digunakan adalah regresi linear berganda dan regresi sederhana.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>

9.	<i>Transformational Leadership and Work Engagement In The Automotive Retail Industry, Regenesys Business School, South Africa (Gautam &amp; Enslin, 2019).</i>	<i>The method used in this study is a quantitative approach.</i>	<i>The results of this study show that transformational leadership has a positive effect on employee performance.</i>
10.	<i>The Impact Of Leadership Style On Employee Motivation In The Automotive Industry, Bucks New University (Vasileva, 2021).</i>	<i>The method used in this study is a quantitative approach.</i>	<i>The results of this study show that transformational leadership has a positive effect on employee performance</i>

### **2.3 Pengembangan Hipotesis**

Perumusan hipotesis dapat dikembangkan berdasarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berikut adalah penjelasan mengenai hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Nur & Sjahrudin (2016), Kepemimpinan Transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau

memotivasi karyawannya, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya. Pemimpin yang dapat memotivasi dan membangkitkan karyawannya sangat diperlukan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan karena karyawan dapat merasa lebih termotivasi dan lebih bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Semakin tinggi tingkat motivasi yang diberikan pemimpin kepadakaryawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja dari karyawannya. Dengan adanya motivasi yang diberikan pemimpin, karyawan akan lebih bersemangat dan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratini & Utama (2016) yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung. Selanjutnya, Penelitian yang dilakukan oleh Hadiansyah (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung. Oleh karena itu, pemimpin pada perusahaan merupakan hal yang penting yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan . Hal ini dikarenakan pemimpin mampu meningkatkan kepemimpinannya dengan memberikan motivasi kepada karyawannya agar karyawan dapat lebih meningkatkan kinerja yang lebih baik untuk perusahaan, sehingga dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung**

Menurut Wardani (2016) Budaya Organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok

tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Semakin tinggi budaya organisasi dan pola asumsi yang dikembangkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya. Dengan adanya budaya organisasi maka akan lebih meningkatkan kedisiplinan, rasa tanggung jawab dan meningkatkan kualitas kinerja dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Niardi & Nababan (2018), yang telah membuktikan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Hadiansyah (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi pada perusahaan merupakan hal yang penting yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan fungsi pengembangan personel yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kedisiplinan, rasa tanggung jawab dan kualitas karyawan pada perusahaan, sehingga dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung**

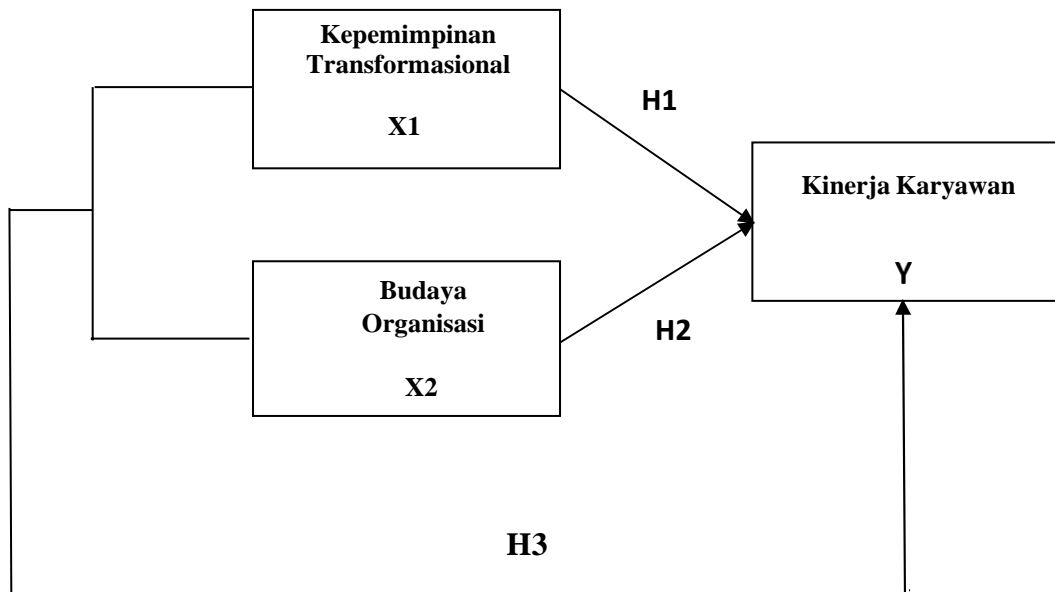
Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dilakukan sesuai prosedur, serta meningkatkan kinerja karyawan di duga dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan hal ini dikarenakan semakin pemimpin memperhatikan dan budaya organisasi dilingkungan kerja maka semakin baik pula kualitas kinerja yang didapat karyawan di dalam perusahaan, kesempatan berkembang, dan pemimpin yang sesuai dengan karyawan di duga dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga karyawan berusaha memaksimalkan hasil pekerjaannya lebih meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pratini & Utama (2016), Hadiansyah (2019), Wardani (2016) Niardi & Nababan (2018), yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada perusahaan merupakan hal yang penting yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas untuk memperjelas variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan dalam penelitian ini, maka penulis akan mengajukan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Setelah menganalisis kerangka pemikiran di atas, maka rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung.
2. H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung.
3. H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara Bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tunas Dwipa Matra Bandar Lampung.



