

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2012:5) Manajemen Sumber Daya melakukan kegiatan, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan, dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi operasionalnya, untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula, manajemen pada bidang-bidang lainnya melakukan hal yang sama pada arah yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Tentunya fungsi operasional pada setiap bidang manajemen tersebut berbeda. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi, seperti pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kepemimpinan dan pemisahan tenaga kerja.

2.2 *Gaya Kepemimpinan Transformasional*

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari segi pertimbangan pribadi, seorang pemimpin transformasional dapat digambarkan sebagai pemimpin yang dapat memberikan perlindungan dan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pengikutnya, yang dapat menampung dan menangkap segala keinginan dan kepentingannya, serta yang memperjuangkan pengikutnya. Menurut Insan (2019:13) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Menurut Rivai, (2017:10), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan yang memiliki kharisma. Menurut Yukl (2018:300) kepemimpinan transformasional yaitu memberikan inspirasi, mengembangkan dan memberdayakan pengikut serta membuat pengikut tidak selalu bergantung pada pimpinan. Menurut Northouse (2013:176) Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap dari pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya dan mampu membuat bawahannya mengikuti perintahnya dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan diri mereka melampaui kepentingan mereka sendiri.

2.2.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Northouse (2013:181) Gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Ideal, disebut sebagai karisma atau pengaruh ideal. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka.

2. Motivasi yang Menginspirasi, disebut sebagai inspirasi atau motivasi yang menginspirasi. Menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih daripada apa yang mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka.
3. Rangsangan Intelektual, hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai keyakinan pemimpin serta organisasi. Hal itu mendorong karyawan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-hati.
4. Pertimbangan yang Diadaptasi, mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Insan (2019:13) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan

kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan.

2.2.4 Tujuan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Insan (2019:15) Tujuan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

1. Memotivasi/mendorong pengikutnya menggunakan akal dan potensi mereka untuk mengatasi hambatan kerja.
2. Memahami tujuan yang ditargetkan di mana suatu organisasi atau perusahaan ingin mencapai tujuan dan pernyataan tentang keadaan organisasi di masa depan sebagai upaya bersama.

3. Mendukung kepentingan organisasi, pemimpin selalu mendahulukan kepentingan organisasi agar organisasi berjalan dengan baik dan sesuai pencapaian yang ditentukan

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berguna untuk membedakan individu satu dengan yang lain dengan cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan, pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Seiring berjalannya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Afandi (2018:97) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Robbins (2017:355) Budaya Organisasi Merupakan mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Menurut Ernawan (2018:74) budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi.

Sedangkan, Menurut Edison (2022:117) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses pembentukan gaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma, aturan dan nilai-nilai yang baru dalam suatu perusahaan, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat didefinisikan bahwa budaya organisasi terbagi arti dan dapat membedakan organisasi yang dimana dimiliki oleh organisasi lain.

Serta Budaya organisasi juga sebagai pola dasar untuk bertindak dalam memecahkan masalah dan menjadi suatu kebiasaan yang diterapkan dan meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan yang ada diperusahaan.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:100), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan**
Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.
2. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.
3. **Hubungan organisasi**
Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.
4. **Komunikasi**
Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi, (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Pelaksanaan norma**
Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

4. Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya atau tindakan kolektif pemujaan Budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:98) menyatakan beberapa fungsi Budaya Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi
2. Sebagai faktor pengikat kebersamaan
3. Sebagai faktor penggerak
4. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan
5. Sebagai warisan
6. Sebagai proses adaptasi terhadap perubahan

2.3.5 Sifat-sifat Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:99) menyatakan sifat-sifat Budaya Organisasi sebagai berikut :

1. Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan anatara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi
2. Dinamis dan adaptif (*dinamic and adaptive*) artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan interna dan eksternal organisasi

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018:75) komitmen organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Priansa (2017:234) Menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk

mencapai tujuan organisasi, loyalitas pegawai tercermin melalui kesediaan dan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi pada setiap karyawan sangat penting karena dengan adanya komitmen maka karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab, semangat kerja yang maksimal serta memiliki sesuatu kepercayaan pada nilai-nilai perusahaan terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen bekerja. Menurut Wibowo (2016:429), komitmen adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan operasional dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dapat disimpulkan dari pengertian para ahli bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi karyawan terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi tersebut. Dan dapat disimpulkan juga bahwa komitmen organisasi yaitu sikap keaslian watak seseorang karyawan atau sikap kesungguhan seorang karyawan terhadap sebuah organisasi dan bertujuan agar mempertahankan di organisasi, komitmen organisasi juga sangat berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.4.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2017:245) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni :

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja positif dan adil. Komitmen organisasional akan sulit dicapai apabila pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.
2. Keamanan Kerja, pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi.
3. Pemahaman organisasi, merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.
4. Keterlibatan pegawai, pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
5. Kepercayaan pegawai, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Oleh karena itu, kedua belah pihak harus saling mempercayai.

2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi Menurut Priansa (2017:239-242) menyatakan bahwa :

1. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) merupakan keinginan pegawai/karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dengan mempertimbangkan bahwa jika ia keluar, maka akan menghadapi resiko kerugian.

2. Indikator Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi.
3. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi.

2.4.4 Dampak Komitmen Organisasi

Dampak komitmen organisasi menurut Priansa (2017:236) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

1. Ditinjau dari sudut organisasi Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover* tingginya asensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.
2. Ditinjau dari sudut pegawai
Komitmen organisasi pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja didefinisikan sebagai hasil pencapaian seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan baik merupakan hasil kualitas maupun kuantitas Menurut Sudaryo (2018:231) kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil yang terjadi pada penugasan tertentu. Masalah penilaian kerja para manajer mengalami masalah dalam memberikan penilaian atas kinerja karyawan yang kurang berprestasi. Menilai seseorang memang tidaklah mudah apalagi menyangkut karyawan yang pekerjaannya memang kurang baik diperusahaan tersebut. Menurut Bangun, (2012:104) Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga dengan standar pekerjaan (*Job standart*). Menurut Samsuddin (2018:73) Menyatakan bahwa penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan. Dapat di simpulkan diatas bahwa kinerja sangat berpengaruh bagi organisasi. Kinerja juga sangat berguna bagi SDM yang ada diperusahaan dan mengevaluasi hasil penelitian kinerja karyawan. Serta tanggung jawab yang di berikan oleh organisasi pada periode tertentu yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dan prestasi karyawan.

2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Samsuddin (2018:79) yakni kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*) Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*), melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara Vertical ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara Horizontal merupakan factor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
5. Kreatifitas (*Creativity*), merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*), kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
7. Inisiatif (*Initiative*), melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

2.5.3 Indikator Kinerja

Terdapat beberapa indikator menurut Samsuddin (2018:83) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan yakni :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

2. Ketetapan Waktu (*Pomptness*)

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus pada atasan.

4. Kemampuan (*Capability*)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan atasan, juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

2.5.4 Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek penilaian kinerja menurut Samsuddin (2018:88)

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kebidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul penelitian	Perbedaan	Kontribusi	Hasil Penelitian
1.	Rahayu, Widnyana, & Gunadi (2022)	pengaruh kompensasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. CHAROEN POKPHAND BONIAN, TABANAN (2022)	Penelitian Rahayu, Widnyana dan Gunadi (2022) menggunakan variabel kompensasi, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional. Teknik sampel menggunakan sampel jenuh. Penelitian saya menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi. Teknik pengambilan sampel penelitian saya menggunakan simple random sampling	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja .	Hasil penelitian ini kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan , komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2.	Sidik & Sutoyo (2020)	Analisis kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero)	Penelitian A.Rochim sidik dan Sutoyo (2022) teknik dalam pengambilan sampling menggunakan sampling jenuh. Sampel penelitian ini berjumlah 52 orang. penelitian saya menggunakan simple random sampling. Sampel penelitian saya berjumlah 68 orang.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar	Hasil penelitian menjelaskan bahwa bagi secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif

		di masa pandemi covid 19		Lampung dapat mempengaruhi kinerja	terhadap Kinerja karyawan.
3	Kristiadi, Asmu'i & Arrifin (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Puruk Cahu	Penelitian Kristiadi, Asmu'i & Arrifin (2019) menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan fisik dan disiplin kerja. Teknik sampel menggunakan sampel jenuh. Penelitian saya menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Teknik pengambilan sampel penelitian saya menggunakan simpel random sampling.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan , lingkungan kerja fisik berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
4	Fauzan, Tupti, Pasaribu & Tanjung (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Kantor DPRD Provinsi Sumatera Utara.	Penelitian Fauzan, Tupti, Pasaribu dan Tanjung (2023). Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Sampel penelitian ini berjumlah 110 orang. Penelitian saya menggunakan teknik sampel simpel random sampling. Sampel penelitian saya berjumlah 68 orang.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja .	Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara simultan terhadap kinerja karyawan.
5	Dewi, Tobing & Setyanti (2018)	pengaruh kepemimpinan transformasional,	Penelitian Dewi, Tobing dan Setyanti (2018) menggunakan teknik pengambilan sampel	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota	Hasil penelitian ini kepemimpinan transformasional,

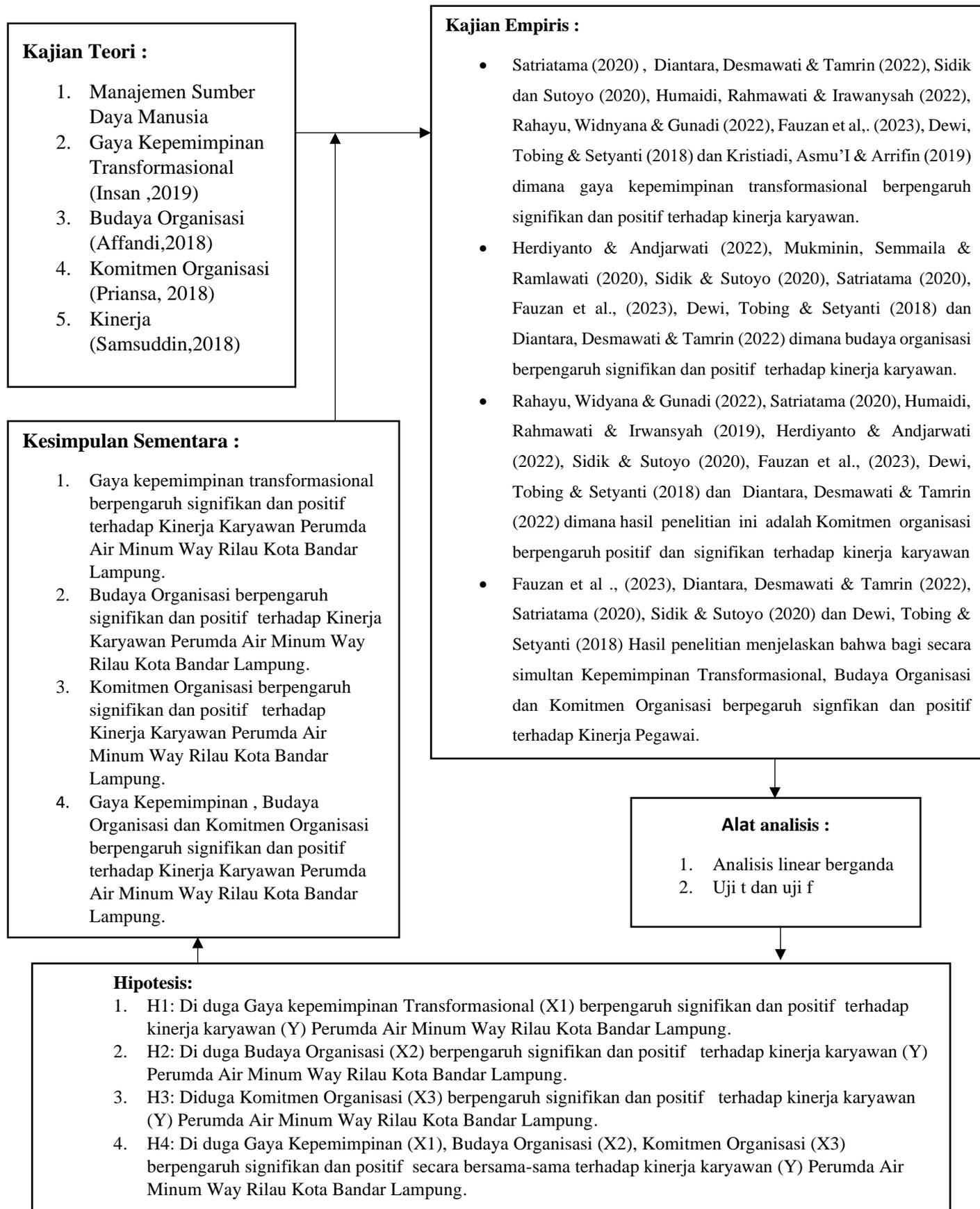
		budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JEMBER	yaitu sampel jenuh. Penelitian saya menggunakan teknik sampel simpel random sampling.	Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja	budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara simultan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
6	Mukminin, Semmaila, & Ramlawati (2020)	Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance of Maros district Public Works employees	Penelitian Mukminin, Semmaila & Ramlawati (2020) menggunakan variabel Education and training, work discipline and organization culture. Penelitian saya menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja.	The results of the study showed that education and training, work discipline and organizational culture had a positive and significant effect on the performance of Employees
7	Diantara, Desmawati & Tamrin (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya Pada Kinerja	Penelitian Diantara, Desmawati dan Tamrin (2022) menggunakan teknik sampel jenuh. Sampel penelitian ini berjumlah 112 orang. Penelitian saya menggunakan sampel simpel random sampling. Sampel penelitian saya berjumlah 68 orang.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara simultan

		Karyawan di PT. KREDO KERAMINDO Sejahtera Pekanbaru		Lampung dapat mempengaruhi kinerja.	terhadap kinerja karyawan.
8	Andjarwati & Hendriyanto (2022)	effect of organizational culture, organizational commitment, and loyalty on employee performance of PT. NISSAN motor indonesia surabaya	Penelitian Herdiyanto dan Andjarwati (2022) menggunakan variabel organization culture, organization commitmen dan loyalty. Teknik sampel yang digunakan sampel sensus. Penelitian saya menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Teknik sampel penelitian saya menggunakan sampel simple random sampling.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja.	The result of the study showed that organization culture had a significant and positive on the employee performance, organization commitmen had a significant and positive on the employee performance and loyalty had a significant and positive on the employee performance
9	Humaidi, Rahmawati & Irwansyah (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara	Penelitian Humaidi, Rhmawati dan Irwansyah (2019) menggunakan teknik sampel jenuh. Sampel penelitian ini berjumlah 67 orang. Penelitian saya menggunakan sampel simpel random sampling. Sampel penelitian saya berjumlah 68 orang.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja.	Hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh

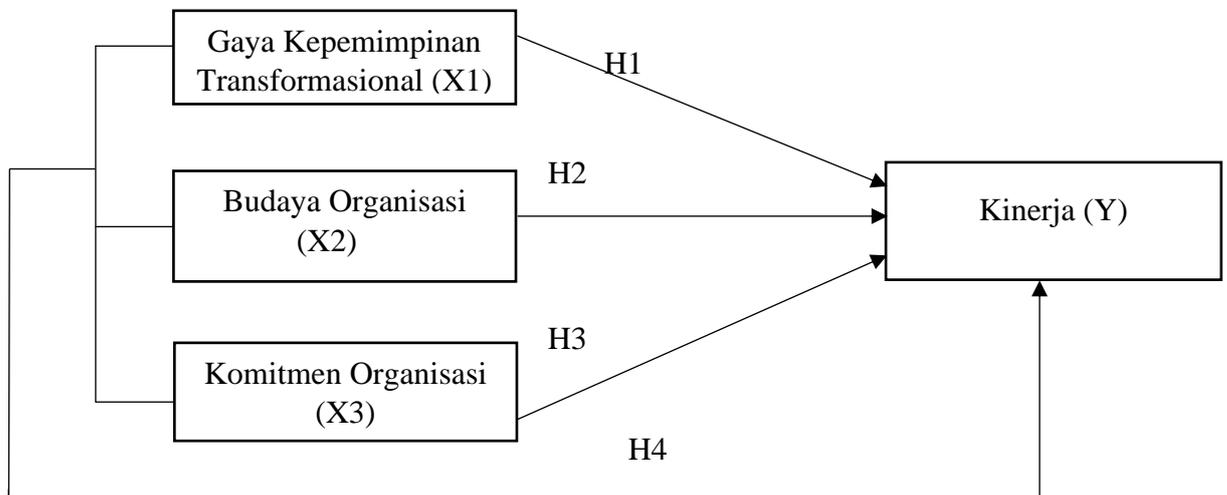
					signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
10	Satriatama (2020)	pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi pada PT. KARYA bersama abadi trans semarang)	Penelitian Satriatama (2020) menggunakan teknik sampel yaitu random sampling. Sampel penelitian ini berjumlah 82 orang. Penelitian saya menggunakan simple random sampling. Sampel penelitian saya berjumlah 68.	Kontribusi, yaitu Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat memperoleh referensi dan pertimbangan tentang peran Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung dapat mempengaruhi kinerja.	Hasil penelitian Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional juga memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Pemikiran

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Tabel 2.2
Kerangka Penelitian



Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa:

H1 : Diduga Gaya Kepemimpinan (X1), berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Diduga Budaya Organisasi (X2) , berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H3 : Diduga Komitmen Organisasi (X3), berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan (Y)

H4 : Diduga Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2.8 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dari teoritis pemikiran, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Pemimpin transformasional dapat digambarkan sebagai pemimpin yang dapat memberikan perlindungan dan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pengikutnya, yang dapat menampung dan menangkap segala keinginan dan kepentingannya, serta yang memperjuangkan pengikutnya. Menurut Insan (2019:13) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut. Menurut Northouse (2013:176) Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Diperkuat dari penelitian Satriatama (2020) , Diantara, Desmawati & Tamrin (2022), Sidik dan Sutoyo (2020), Humaidi, Rahmawati & Irawanysah (2022), Rahayu, Widnyana & Gunadi (2022), Fauzan et al., (2023), Dewi, Tobing & Setyanti (2018) dan Kristiadi, Asmu'I & Arrifin (2019) dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana sikap gaya kepemimpinan akan membangun motivasi bagi kinerja karyawan yang ada diperusahaan. Berdasarkan dari temuan empiris dan peneliti terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H1 : Diduga Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh Secara Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung.

2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dari teoritis pemikiran, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan norma yang berlaku yang menjadi pedoman karyawan untuk menjadikan bagian dari dirinya untuk menjalani kehidupan dilingkungan kerja guna nya untuk membantu dan menumbuhkan rasa budaya yang ada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan bertambah baik. Menurut Afandi (2018:97) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Menurut Edison (2022:117) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses pembentukan gaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma, aturan dan nilai-nilai yang baru dalam suatu perusahaan, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan mencapai tujuan tertentu. Diperkuat dari penelitian Herdiyanto & Andjarwati (2022), Mukminin, Semmaila & Ramlawati (2020), Sidik & Sutoyo (2020), Satriatama (2020), Fauzan et al., (2023), Dewi, Tobing & Setyanti (2018) dan Diantara, Desmawati & Tamrin (2022) dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ikatan yang kuat ini dapat memotivasi karyawan untuk memberikan daya dan upayanya secara maksimal sehingga kinerja karyawan dapat menjadi maksimal. Berdasarkan dari temuan empiris

dan peneliti terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H2 : Diduga Budaya Organisasi (X2) Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung.

2.8.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dari teoritis pemikiran, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Komitmen organisasi adalah seorang yang memiliki keputusan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut. dimana seseorang itu juga memiliki rasa terikat dan pada organisasi tersebut. Menurut Busro (2018:75) komitmen organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Priansa (2018:234) Menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Di perkuat dari penelitian Rahayu, Widyana & Gunadi (2022), Satriatama (2020), Humaidi, Rahmawati & Irwansyah (2019), Herdiyanto & Andjarwati (2022), Sidik & Sutoyo (2020), Fauzan et al., (2023), Dewi, Tobing & Setyanti (2018) dan Diantara, Desmawati & Tamrin (2022) dimana hasil penelitian ini adalah Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang baik adalah tingkat dimana karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-

tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi, sehingga komitmen memiliki dan sudah ada maka seorang karyawan akan bekerja dengan baik. Berdasarkan dari temuan empiris dan peneliti terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3 : Di duga Komitmen Organisasi (X3) Berpengaruh Secara Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung

2.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
 Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dari teoritis pemikiran maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan dimana Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi karyawan serta menjadi bagian dari individu diperusahaan tersebut. Serta budaya organisasi sudah sesuai yang diterapkan oleh perusahaan maka timbulah rasa komitmen organisasi karena kesesuaian akan gaya kepemimpinan, dan budaya organisasinya akan menciptakan individu yang lebih baik. Menurut Samsuddin (2018:73) Menyatakan bahwa penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan.

Seseorang yang memiliki kinerja (hasil kerja) yang tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang baik telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Insan (2019:13) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut. Menurut Afandi (2018:97) Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut Priansa (2018:234) Menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Diperkuat dari penelitian Fauzan et al ., (2023), Diantara, Desmawati & Tamrin (2022), Satriatama (2020), Sidik & Sutoyo (2020) dan Dewi, Tobing & Setyanti (2018) Hasil penelitian menjelaskan bahwa bagi secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan dari temuan empiris dan peneliti terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H4 : Di duga Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung.