

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sarana atau alat untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu organisasi adalah wadah suatu kegiatan dari orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai suatu tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan dipelopori oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi baik apapun bentuk organisasi tersebut. Berhasil atau tidaknya suatu tujuan yang akan dicapai dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non-pemerintah tergantung sepenuhnya kepada faktor manusianya.

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebagai unsur utama sumber daya manusia dalam aparatur negara yang mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan di dalam suatu pemerintahan. Hal tersebut sangatlah penting karena bagaimanapun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia, sebab sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi

keberlangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Pegawai diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan jaman, serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasional. Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya serta mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang membutuhkan banyak waktu. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya melalui peran pemimpin yang handal didalam memimpin instansi organisasi tersebut.

Faktor kepemimpinan di dalam suatu organisasi memiliki peran yang sama pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai, artinya bahwa dengan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan dan visi yang kuat tidak akan berarti tanpa adanya dukungan dari bawahan. Begitu juga sebaliknya, adanya bawahan dengan

kemampuan yang handal tanpa adanya pemimpin yang mampu menggerakkannya juga tidak memiliki banyak arti. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan.

Sangat diperlukan keteladanan dari seseorang pemimpin, sebab pemimpin adalah panutan dan sorotan bawahannya. Kepemimpinan dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya dan perilaku pemimpin yang memahami, menghargai, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dalam upaya yang lebih besar untuk pencapaian tujuan organisasi. Faktor kepemimpinan ini mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi yaitu pada saat merencanakan atau membuat kebijakan dan pada saat mengambil keputusan, implementasi, dan evaluasi.

Selain kepemimpinan transformasional budaya organisasi ikut berperan penting dalam meningkatkan kinerja suatu pegawai. Seorang pemimpin yang baik akan membawa budaya organisasi yang baik pula dalam organisasi, karena seorang pemimpin akan membentuk suatu budaya organisasi yang baru. Sikap dan komitmen yang harus mereka tunjukkan, komunikasi yang baik, nilai-nilai hidup semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi. Melalui budaya organisasi dan perilaku organisasi dapat meningkatkan orang untuk berpikir, berlogika dan berpola pikir yang kompleks, dinamis dan kontekstual yang diharapkan dapat berperan membentuk sumber daya yang kompeten sehingga harapannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor, dimana lembaga ini merupakan UPT dibawah BPPSDMP Lingkup Kementerian Pertanian yang memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi : Terwujudnya sumberdaya manusia pertanian yang profesional, mandiri, dan berdaya saing untuk mewujudkan kedaulatan pangan dan kesejahteraan petani.

Misi :

1. Memantapkan sistem penyuluhan pertanian yang terpadu dan berkelanjutan.
2. Memantapkan sistem pendidikan pertanian yang kredibel
3. Merevitalisasi sistem pelatihan pertanian, standardisasi dan sertifikasi profesi pertanian yang berbasis kompetensi dan daya saing
4. Memantapkan sistem administrasi dan manajemen yang transparan dan akuntabel.

Untuk mendapatkan pandangan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor, selain melakukan observasi awal, peneliti juga melakukan survey pendahuluan dengan menyebarkan kuisisioner kepada 30 (tiga puluh) orang responden yang dinilai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Penilaian terdiri dari 12 (dua belas) pertanyaan yang menyangkut 6 (enam) indikator kinerja dan dihasilkan informasi bahwa terdapat permasalahan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor. Dari hasil survey pendahuluan tersebut diketahui bahwa pegawai pada UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor bermasalah dalam hal kinerja, hal ini didasarkan pada kesimpulan sebagai berikut:

1. 40% pegawai yang belum melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar kerja terhadap pekerjaan yang dikerjakan, sehingga berpengaruh terhadap kualitas kerja suatu pegawai.
2. 23% pegawai yang menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan dan disertai kurangnya rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya yang seharusnya menjadi tanggung jawab pegawai tersebut.
3. 35% pegawai yang menggunakan keahliannya belum menghasilkan pekerjaan yang baik disertai dengan kurang berdisiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. 43% pegawai belum memanfaatkan dan mengoptimalkan waktu dan bahan yang ada dengan baik dan maksimal sehingga berpengaruh terhadap efisiensi kerja.
5. 38% pegawai yang belum mengoptimalkan hasil kerjanya serta didukung dengan tidak sesuainya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.
6. 51% pegawai yang belum bisa menciptakan atau membuat ide-ide dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaannya, hal tersebut juga disebabkan oleh masih kurangnya wawasan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terdapat beberapa pokok pembahasan yang dirangkum menjadi identifikasi masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang kurang dipahami dan diyakini oleh pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai .
2. Kepemimpinan yang belum dilaksanakan optimal sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai
3. Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Keterlibatan pemimpin dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai masih kurang optimal, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
5. Tingkat pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaan belum optimal, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
6. Kurangnya rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya yang seharusnya menjadi tanggung jawab pegawai tersebut, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
7. Kualitas dan kuantitas pekerjaan yang masih kurang optimal, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
8. Efektifitas dan efisiensi kerja yang belum maksimal, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
9. Kurangnya inisiatif pegawai menilai dan membuat keputusan terhadap permasalahan yang dihadapi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat keterbatasan penulis dalam hal waktu, tenaga dan biaya serta untuk menjaga agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka penulis perlu membatasi penelitian ini pada hal-hal yang berhubungan dengan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Selanjutnya unit analisis penelitian ini adalah pegawai Fungsional Umum di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor, dengan populasi yang berjumlah 140 orang pegawai, yang terdiri dari 2 (dua) UPT, yaitu UPT STPP Bogor sebanyak 98 orang dan UPT BBPKH Cinagara Bogor sebanyak 42 orang.

D. Perumusan Masalah

Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan unsur penting didalam organisasi sebagai bagian dari dimensi manajemen, keduanya diduga berhubungan dengan kinerja pegawai yang ada di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor. Sebagaimana pandangan orang banyak bahwa institusi pemerintah identik dengan kinerja yang tidak optimal. Maka dari itu penelitian ini mengkaji hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian di Bogor.

Dari latar belakang permasalahan diatas maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian?

2. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian?
3. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian yaitu untuk menemukan upaya-upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan:

1. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian
2. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian
3. Hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di UPT BPPSDMP Kementerian Pertanian

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menemukan sintesis-sintesis baru tentang variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan hubungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.
- c. Diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Menemukan upaya-upaya baru untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan indikator-indikator budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional
- b. Bagi penulis bermanfaat untuk melatih, mengaplikasikan dan menganalisa ilmu yang diperoleh selama perkuliahan. Selain itu sebagai salah satu syarat akademis dalam mencapai gelar magister manajemen.
- c. Bagi organisasi, diharapkan dapat bermanfaat untuk organisasi sebagai bahan pertimbangan, sumbang saran atau masukan dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai perspektif kepemimpinan transformasional.
- d. Bagi pihak lain pada umumnya, diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi menambah wawasan dan pengetahuan, serta hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dan lebih mendalam mengenai budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritik

1. Hakikat Kinerja Pegawai

Menurut Robbins and Coulter (2012:492), kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, dengan kriteria apakah hasil tersebut dapat dikatakan efisien dan efektif. Ukuran dimensi dari sebuah kinerja dapat berupa produktivitas kerja, keefektivan kerja, dan efisiensi yang ditunjukkan oleh pekerja.

Sedangkan menurut Colquitt, Lepine, and Wesson (2009:38-42), kinerja adalah sejumlah perilaku dan kontribusi anggota organisasi untuk ketercapaian tujuan organisasi. Kinerja tercermin dari hasil kerja yang ditunjukkan karyawan. Kinerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu kinerja atas tugas (*task performance*), perilaku kewargaan (*citizenship behavior*) dan perilaku kontra-produktif (*couterproductive behavior*).

Daft (2010:8,23,382) mendefinisikan bahwa kinerja adalah upaya untuk mencapai hasil kerja dan tujuan dengan menggunakan sumberdaya dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Dimana kinerja dapat diukur dalam 5 (lima) dimensi, yaitu pencapaian tujuan, produktivitas, kepuasan pelayanan, efisiensi (*efficiency*) dan efektivitas (*effectiveness*).

Menurut Nelson and Quick (2006:191-193) mendefinisikan kinerja adalah ketercapaian tujuan kerja. Ketercapaian diukur dari hasil kerja tiap karyawan.

Kinerja memiliki 2 (dua) dimensi yaitu hasil kerja yang terukur dan kuantitatif; dan hasil kerja yang kualitatif atau kurang bisa diukur.

Sedangkan menurut Dessler (2002:87) Kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai, dimana memiliki 6 (enam) indikator yaitu,

- a. Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil kinerja mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian dan dapat diterima dari suatu aktivitas,
- b. Produktif, yaitu menghasilkan jumlah secara efisien dan efektif,
- c. *Job Knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya,
- d. *Reliability*, yaitu pegawai dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan,
- e. *Availability*, yaitu ketepatan waktu dari aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai
- f. *Independence*, yaitu dapat mengerjakan pekerjaan tanpa bantuan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Mangkunegara (2007:67). Dimana terdiri indikator-indikator antara lain :

- a. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

- b. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.
- c. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- d. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- f. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada pegawai.

Menurut Melayu Hasibuan (2011:105) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Dimana indikator-indikator nya adalah:

- a. Penyelesaian tugas, pencapaian peningkatan kemampuan kerja

- b. Hasil kerja, pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar, peningkatan pencapaian hasil kerja, penekanan akan tanggung jawab terhadap hasil kerja
- c. Kesungguhan, kecemasan dan kekhawatiran akan merasa gagal
- d. Ketelitian, kesabaran, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu
- e. Waktu, peningkatan dan kecepatan dilihat dalam kemampuan kerja yang dimiliki individu

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001:50) kinerja adalah *output drive from processes or otherwise*, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dimana indikator-indikatornya adalah kualitas kerja (*quality of work*), ketepatan waktu (*promptness*), inisiatif (*inisiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Mathias dan Jackson (2006:378) mendefinisikan bahwa kinerja adalah terkait apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan dalam proses pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kehadiran dan kemampuan dalam bekerjasama.

Kinerja adalah kinerja yang menghasilkan kontribusi, kuantitas dan kualitas terhadap pencapaian tujuan organisasi menurut Lambok Simamora, Billy Tunas, dan Widodo Sunaryo (2016:100). Kinerja dapat diukur dalam :

- a. Perencanaan kerja, yaitu menetapkan tujuan kerja dan menentukan cara-cara kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. Arah dan tujuan, yaitu petunjuk mengacu pada seberapa baik orang tersebut memahami apa yang diharapkan dari pekerjaannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan.
- d. Bekerjasama, yaitu tingkat kerjasama dengan rekan kerja
- e. Jumlah pekerjaan, yaitu jumlah hasil pekerjaan yang dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- f. Kualitas kerja, yaitu kesesuaian kualitas hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan.

Dengan memperhatikan teori-teori diatas maka dapat disintesis bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya serta mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Dengan indikator-indikator kinerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas kerja, yaitu hasil aktivitas/kegiatan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
- c. Efektifitas kerja, yaitu memaksimalkan sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dalam arti untuk memperoleh

keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- d. Efisiensi kerja, yaitu hasil aktivitas/pekerjaan berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.
- e. Kemampuan kerja, tingkat pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya mencapai hasil yang optimal.
- f. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

2. Hakikat Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pemahaman terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang penting dalam organisasi, yang mengarahkan perilaku anggota organisasi menurut Luthans (2011:72) dengan indikator antara lain:

- a. Pola perilaku nyata anggota organisasi
- b. Norma-norma dan standar perilaku dalam bekerja
- c. Nilai-nilai terpenting (dominant) yang dipahami bersama
- d. Peraturan-peraturan yang menjadi pedoman bagi anggota
- e. Iklim organisasi, yaitu suasana yang dirasakan anggota dalam kehidupan didalam organisasi.

Sedangkan menurut Robbins (2003:525) budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dipegang secara bersama-sama para anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. Dimana memiliki indikator antara lain:

- a. *Innovation and risk taking* yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersemangat inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to details* yaitu sejauh mana karyawan diharapkan dapat mendemonstrasikan akurasi, analisis, dan kedalaman perhatian pada detail-detail.
- c. *Outcome orientation* yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil atau outcome ketimbang teknik-teknik dan proses-proses untuk mencapai hasil tersebut.
- d. *People orientation* yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan dampak dari hasil-hasil pekerjaan terhadap orang-orang dalam organisasi tersebut.
- e. *Team orientation*, yaitu sejauh mana aktivitas-aktivitas pekerjaan terkoordinasi dalam tim, ketimbang perseorangan.
- f. *Aggressiveness* yaitu sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif ketimbang hanya bekerja mencari mudahnya saja.
- g. *Stability* yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pentingnya upaya menjaga *status quo* ketimbang demi pertumbuhan.

Menurut Schein (2010:18) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam upaya untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya, dan yang telah berjalan dengan baik. Oleh karenanya, diajarkan kepada anggota baru

sebagai cara merasakan dan memikirkan masalah tersebut. Budaya organisasi dengan level dan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Level artefak, yaitu merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Teknologi
- 2) Bahasa tulisan dan lisan
- 3) Perilaku

b. Level nilai-nilai, yaitu dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai dari lingkungan
- 2) Norma-norma yang disepakati anggota

c. Level asumsi dasar yaitu keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka. Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Hubungan dengan lingkungan
- 2) Pandangan tentang kemanusiaan
- 3) Hubungan antar individu

Mckenna and Beech (2000: 18,60) mengemukakan bahwa budaya perusahaan adalah merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota.

Dengan dimensi dan indikator antara lain:

a. Dimensi filosof, yaitu panduan penetapan kebijakan organisasi baik yang berkenaan dengan karyawan ataupun klien, dengan indikator:

- 1) Kebijakan
- 2) Prinsip
- b. Dimensi nilai-nilai dominan yang dipegang organisasi, dengan indikator kualitas produk
- c. Dimensi norma-norma yang diterapkan dalam bekerja, dengan indikator:
 - 1) Pedoman yang harus dilakukan anggota
 - 2) Standar baku perilaku
- d. Dimensi aturan, dengan indikator aturan-aturan dalam perusahaan jika bergabung dengan organisasi
- e. Dimensi tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi rutin yang dilakukan, dengan indikator:
 - 1) Perasaan yang diciptakan
 - 2) Suasana yang diciptakan

Menurut Greenberg dan Baron RA (2008:544) bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dibagikan oleh anggota organisasi. Dengan dimensi dan indikator antara lain:

- a. Dimensi *attitude*, dengan indikator:
 - 1) Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
 - 2) Sikap terhadap waktu
- b. Dimensi *Value*, dengan indikator:
 - 1) Kerja berkualitas tinggi
 - 2) Sesuai standar

- 3) Efektif
- 4) Efisien
- c. Dimensi *behavioral norms*, dengan indikator pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja.
- d. Dimensi *Expectatitons shared by organization members*, dengan indikator:
 - 1) Gaji
 - 2) Tunjangan dan
 - 3) Penghargaan

Sedangkan menurut Dubrin (2011:287) mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang aktif mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dimana memiliki dimensi dan indikator, yaitu:

- a. Dimensi nilai, dengan indikator, etika perilaku, kesejahteraan karyawan dan komitmen terhadap kualitas dan kuantitas
- b. Dimensi keragaman relatif, dengan indikator, cara kode berpakaian
- c. Dimensi alokasi sumber daya dan penghargaan dengan indikator, pengalokasian uang dan sumber daya
- d. Dimensi tingkat perubahan dengan indikator kompetitif yang tinggi
- e. Dimensi rasa kepemilikan dengan indikator budaya kepemilikan dan mengilhami pekerja berpikir dan bertindak sebagai pemilik
- f. Dimensi kekuatan budaya dengan indikator membimbing karyawan dalam sehari hari mengambil tindakan

George and Jones (2005:535) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama yang mempengaruhi

karyawan untuk berpikir, merasa, dan berperilaku satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi. Budaya organisasi memiliki dimensi dan indikator, yaitu antara lain:

- a. Dimensi *Values*, dengan indikator mode perilaku yang ingin dijalankan organisasi
- b. Dimensi *Beliefs* dengan indikator, bagaimana para pegawai dan atau para pelanggan diperlakukan
- c. Dimensi *Norms* dengan indikator, panduan perilaku pegawai

Mc Shane and Glinow (2005:419) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang ditetapkan dan asumsi yang dibagikan dalam suatu organisasi, untuk mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam suatu perusahaan dan akhirnya, mengarahkan semua orang untuk menuju cara yang benar dalam melakukan sesuatu didalam organisasi. Memiliki dimensi dan indikator-indikator, yaitu antara lain:

- a. Dimensi *Innovations* (Inovasi), dengan indikator:
 - 1) Bereksperimen
 - 2) Mencari peluang
 - 3) Mengambil resiko
- b. Dimensi *Stability* (Stabilitas) dengan indikator:
 - 1) Dapat diprediksi, keamanan
 - 2) Berorientasi pada aturan
- c. Dimensi *Respect for people* (Hormat pada orang lain) dengan indikator:
 - 1) Kejujuran

- 2) Toleransi
- d. Dimensi *Outcome orientations* (Berorientasi pada hasil) dengan indikator:
 - 1) Berorientasi pada tindakan
 - 2) Berorientasi harapan yang tinggi
- e. Dimensi *Attention to detail* (Memperhatikan detail) dengan indikator:
 - 1) Tepat
 - 2) Dapat dianalisis
- f. Dimensi *Team orientation* (Berorientasi pada tim) dengan indikator:
 - 1) Adanya kolaborasi sesama anggota
 - 2) Berorientasi pada orang
- g. Dimensi *Aggressiveness* (Agresifitas) dengan indikator:
 - 1) Kompetitif
 - 2) Rendahnya tekanan pada tanggung jawab sosial

Dari semua teori-teori yang dikemukakan diatas maka dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar dan sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dalam suatu organisasi, yang didasari atas pemahaman terhadap nilai-nilai, norma-norma yang penting dalam mengarahkan perilaku untuk menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya. Dengan beberapa dimensi dan indikator antara lain:

- a. Dimensi pola perilaku dengan indikator:
 - 1) Perilaku menghormati sesama anggota organisasi
 - 2) Perilaku kerja anggota organisasi

b. Dimensi nilai-nilai dengan indikator:

- 1) Orientasi terhadap pekerjaan
- 2) Kepatuhan terhadap peraturan

c. Dimensi pola asumsi dasar dengan indikator:

- 1) Hubungan dengan lingkungan
- 2) Hubungan antar individu

3. Hakikat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru menurut pendapat Colcuitt, LePine and Wesson (2009:488). Memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* (charisma)/ karisma
- b. *Intellectual stimulation*/ stimulasi intelektual
- c. *Individulized consideration*/ perhatian yang individualisasi
- d. *Inspirational motivation*/ motivasi inspirasional

Menurut Kinicki dan Williams (2008:44) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah karyawan untuk mengejar tujuan organisasi melebihi kepentingan pribadi. Pemimpin transformasional akan berusaha untuk mempengaruhi, menggerakakan, dan mengembangkan kepemimpinannya kepada orang lain. Memiliki beberapa indikator antara lain:

- a. *Idealized Influenced*, yaitu pengaruh terhadap pola pikir bawahan,
- b. *Inspirational Motivation*, yaitu inspirasi yang memotivasi,
- c. *Intellectual Stimulation*, yaitu rangsangan Intelektual,
- d. *Individual Consideration*, yaitu perhatian terhadap bawahan secara individual, dan karisma.

Yukl (2010:277) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pengikut merasa percaya, kagum, rasa hormat kepada pemimpin dan mereka termotivasi untuk dapat melakukan lebih dari yang sebelumnya diharapkan. Dimana memiliki beberapa indikator yaitu:

- a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Pemimpin memperkuat visi yang ada serta membangun komitmen terhadap sebuah visi baru
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dicapai. Tidak hanya menyampaikan akan tetapi pemimpin harus meyakinkan bawahannya bahwa visi itu memungkinkan
- c. Bertindak secara rahasia dan optimis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikutnya. Keyakinan pemimpin yaitu memiliki harapan yang tinggi bagi mereka.
- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Pemimpin harus memiliki perilaku yang konsisten
- f. Memberikan contoh kepada bawahan
- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang yang mencapai visi itu.

Sedangkan menurut Danang dan Burhanudin (2011:108) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk

mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa kepada para pengikutnya, indikator-indikator yang mempengaruhinya antara lain:

- a. Pengaruh ideal, menjadi pemimpin yang dikagumi, dihargai dan diikuti bawahannya
- b. Stimulasi intelektual, mampu mendorong bawahannya memecahkan permasalahan dengan cara baru yang efektif
- c. Pertimbangan individu, mampu menghargai dan memahami bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan, dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang bawahannya
- d. Motivasi inspirasional, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan motivasi bawahannya

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma menurut pendapat Lidya Rorimpandey (2013:2233-2244). Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi adalah :

- a. *Charisma*, memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan
- b. *Inspiration*, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana
- c. *Intelektual stimulation*, mendorong intelegensi, rasionalitas dan berhati hati dalam menyelesaikan masalah
- d. *Individual consideration*, memberikan perhatian personal, melatih dan memberikan saran.

Gibson, Ivancevich, Donnely dan Konopaske (2006:355) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional suatu kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan dan untuk hadiah internal, indikator-indikator yang mempengaruhinya adalah:

- a. Karisma, mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan
- b. Perhatian individual, mampu memahami perbedaan individual bawahan
- c. Stimulasi intelektual, mendorong bawahan menyelesaikan permasalahan dengan cermat
- d. Manajemen dengan pengecualian, pimpinan memberitahukan tentang apa yang harus dilakukan karyawan ketahui dalam mengerjakan pekerjaan
- e. Tambahan pujian, pimpinan yang memberikan pujian dengan maksud untuk memotivasi bawahan

Menurut Danar Aulia Tama Fazri (2014:1-12) kepemimpinan transformasional terkait dengan kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, indikator - indikator yang mempengaruhinya antara lain:

- a. *Attribute charisma*, pemimpin yang berkarisma,
- b. *Idealized influence*, kemampuan mempengaruhi bawahan
- c. *Individualized consideration*, kemampuan menghargai dan memperhatikan bawahan
- d. *Inspirational motivation*, kemampuan memotivasi inspirasi

- e. *Intellectual stimulation*, kemampuan mengasah kreatifitas bawahan

Kepemimpinan transformasional menurut Sudarwan Danim (2004:54) adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Indikator - indikator yang mempengaruhi adalah:

- a. Pengaruh ideal (*idealized influence*), pemimpin yang mampu mempengaruhi
- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*), pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan
- c. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin yang mampu mengasah kreatifitas bawahan
- d. Konsiderasi individu (*individualized consideration*), pemimpin yang menghargai dan memperhatikan bawahan

Robbins and Judge (2013:146-157) mengemukakan definisi kepemimpinan transformasional adalah kemampuan membimbing para pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugasnya serta menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka untuk kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka. Adapun indikator - indikator yang mempengaruhinya adalah:

- a. *Idelialized influence*, yaitu mampu menjadi pemimpin yang menjadi panutan
- b. *Intellectual stimulation*, mendorong pengikutnya untuk meningkatkan intelegensi

- c. *Individual consideration*, mampu memberikan perhatian kepada para pengikutnya
- d. *Inspirational motivation*, mampu memberikan inspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

Bass and Riggio (2006:4-7) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut menginspirasi untuk berkomitmen visi bersama dan tujuan untuk sebuah organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pelatihan, pendampingan dan penyediaan baik tantangan dan dukungan. Indikator - indikator yang mempengaruhinya adalah:

- a. Pengaruh ideal (*idealized influence*), pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan
- b. Pertimbangan individual (*individual consideration*), pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan cuaca pendukung
- c. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang secara optimis
- d. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif.

Dari uraian teori-teori diatas maka dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya dan perilaku pemimpin yang memahami, menghargai, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dalam upaya yang lebih besar untuk pencapaian tujuan organisasi. Memiliki indikator - indikator antara lain:

- a. *Idealized influence* (karisma), pemimpin karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama
- c. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
- d. *Individualized consideration* (perhatian individual), pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian terkait budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, diantaranya adalah:

1. Fakhar, Iqbal dan Gulzar (*Journal of Bussiness Studies Quaterly* 2013, Vol. 5, No.2) yang berjudul “*Impact or Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software House of Pakistan*”. Bahwa hasil penelitian tersebut menyimpulkan terdapat koefisien korelasi 0,415 ($p < 0,05$) antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dimana budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan di rumah perangkat lunak.
2. A. Kadir, Bibin Rubini dan Thamrin Abdullah. *International Journal of managerial Studies and Research (IJMSR)* Vol. 4, Issue 3, March 2016, P.: 50-55. *The Effect of Organization Culture, Interpersonal Communication, Work Motivation to Teacher's Performance*. Bogor: Post Graduate Program, Univ. Pakuan. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar korelasi 0,417 ($p < 0,05$).
3. Pebriani dan Kasmirudin. 2016. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan Perkebunan (PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru)*. JOM FISIP Volume 3 No 1. p.1-14. Dari hasil penelitian tersebut diperoleh hasil nilai koefisien korelasi (r hitung) antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sebesar 0,714,

yang artinya terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

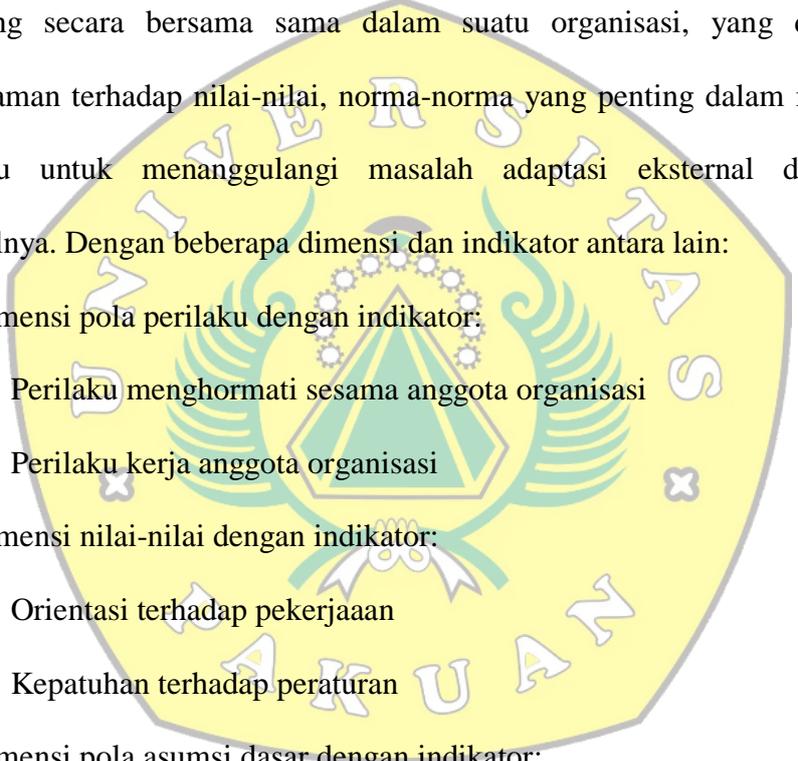
4. Jyoti dan Bhau. *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader Member Exchange and Relational Identification*. SAGE open October-December. 2015, p. 11-13. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja, yaitu $r=0,40$ dan $p<0,001$. Yang artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka diprediksi akan semakin tinggi pula taraf kinerja pegawai.
5. Lila Tintami, Ari Pradhanawati dan Hari Susanto N dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus. *Diponogoro Journal of Social and Politic*, Tahun 2012, Hal. 1-8. Dari hasil bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu pengujian secara simultan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yaitu 84,9%. Saran yang dapat peneliti diberikan untuk PT. Djarum SKT Megawon II Kudus yaitu peningkatan organisasi yang terdapat pada perusahaan dan gaya

kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan harus dilakukan melalui peningkatan disiplin kerja sehingga tercapai kinerja yang maksimal.

C. Kerangka Berpikir

1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar dan sistem makna yang dipegang secara bersama sama dalam suatu organisasi, yang didasari atas pemahaman terhadap nilai-nilai, norma-norma yang penting dalam mengarahkan perilaku untuk menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya. Dengan beberapa dimensi dan indikator antara lain:

- 
- a. Dimensi pola perilaku dengan indikator:
 - 1) Perilaku menghormati sesama anggota organisasi
 - 2) Perilaku kerja anggota organisasi
 - b. Dimensi nilai-nilai dengan indikator:
 - 1) Orientasi terhadap pekerjaan
 - 2) Kepatuhan terhadap peraturan
 - c. Dimensi pola asumsi dasar dengan indikator:
 - 1) Hubungan dengan lingkungan
 - 2) Hubungan antar individu

Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya serta

mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Adapun indikator-indikator kinerja pegawai, adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas kerja, yaitu hasil aktivitas/kegiatan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Efektifitas kerja, yaitu memaksimalkan sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- d. Efisiensi kerja, yaitu hasil aktivitas/pekerjaan berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.
- e. Kemampuan kerja, tingkat pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya mencapai hasil yang optimal.
- f. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

Keberhasilan suatu organisasi terhadap kinerja pegawai hampir selalu dikaitkan dengan budaya organisasi yang kuat, karena budaya organisasi memiliki dampak yang besar terhadap sikap dan perilaku pegawai. Semakin banyak yang menerima nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi maka akan semakin kuat budaya tersebut. Penggabungan antara tujuan dan budaya yang kuat

akan memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap pegawai dibandingkan dengan memiliki budaya yang lemah. Budaya organisasi yang kuat memicu pegawai untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar dapat meningkatkan kinerja pegawainya yang secara langsung akan berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

2. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah gaya dan perilaku pemimpin yang memahami, menghargai, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dalam upaya yang lebih besar untuk pencapaian tujuan organisasi. Memiliki indikator- indikator antara lain:

- a. *Idealized influence* (karisma), pemimpin karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama
- c. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional

serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

- d. *Individualized consideration* (perhatian individual), pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya serta mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Dengan indikator-indikator kinerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- b. Kuantitas kerja, yaitu hasil aktivitas/kegiatan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
- c. Efektifitas kerja, yaitu memaksimalkan sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- d. Efisiensi kerja, yaitu hasil aktivitas/pekerjaan berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.
- e. Kemampuan kerja, tingkat pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya mencapai hasil yang optimal.
- f. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam suatu organisasi dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu perbuatan dan tindakan pada seseorang maupun suatu kelompok orang untuk tujuan tertentu. Suatu kinerja tidak dilepaskan dari gaya kepemimpinan dari suatu organisasi, salah satu gaya kepemimpinan yang ada, adalah kepemimpinan transformasional dimana pemimpin yang dapat menumbuhkan inspirasi, kreatifitas, mendorong motivasi dan inovasi seseorang khususnya bawahannya atau pengikutnya, yaitu dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang diinginkan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pegawai. Dari analisis teori diatas maka diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Secara Bersama-Sama dengan Kinerja Pegawai.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar dan sistem makna yang dipegang secara bersama-sama dalam suatu organisasi, yang didasari atas

pemahaman terhadap nilai-nilai, norma-norma yang penting dalam mengarahkan perilaku untuk menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya. Dengan beberapa dimensi dan indikator antara lain:

a. Dimensi pola perilaku dengan indikator:

- 1) Perilaku menghormati sesama anggota organisasi
- 2) Perilaku kerja anggota organisasi

b. Dimensi nilai-nilai dengan indikator:

- 1) Orientasi terhadap pekerjaan
- 2) Kepatuhan terhadap peraturan

c. Dimensi pola asumsi dasar dengan indikator:

- 1) Hubungan dengan lingkungan
- 2) Hubungan antar individu

Kepemimpinan transformasional adalah gaya dan perilaku pemimpin yang memahami, menghargai, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi dalam upaya yang lebih besar untuk pencapaian tujuan organisasi. Memiliki indikator- indikator antara lain:

a. *Idealized influence* (karisma), pemimpin karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang.

- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama
- c. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
- d. *Individualized consideration* (perhatian individual), pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, dengan merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya serta mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi. Dengan indikator-indikator kinerja pegawai, sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, yaitu merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

- b. Kuantitas kerja, yaitu hasil aktivitas/kegiatan yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. Efektifitas kerja, yaitu memaksimalkan sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- d. Efisiensi kerja, yaitu hasil aktivitas/pekerjaan berdasarkan patokan ukuran yang diinginkan untuk memperoleh sesuatu yang baik dan maksimal.
- e. Kemampuan kerja, tingkat pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaannya mencapai hasil yang optimal.
- f. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang cukup signifikan untuk menumbuhkan inspirasi dan kreatifitas, mendorong motivasi dan inovasi para pengikutnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang lebih baik dengan budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja yang optimal. Maka dari itu analisis diatas diduga terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja pegawai.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai
3. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama sama dengan kinerja pegawai.

