

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Gaya Kepemimpinan Tranformasional menurut (qoim zainul et al., 2023) adalah pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

(Sthira Sista & Utama, 2019) Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangasang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. (Farah, 2017) menyatakan Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Kurniawan Basri et al., 2021).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.1.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada Beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Fahri Rokhman et al., 2022):

1. Karisma

Karisma merupakan perpaduan antara pesona dan daya tarik pribadi yang memberikan kemampuan luar biasa untuk mengajak orang lain mendukung visi dan mempromosikannya dengan semangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif mencerminkan semangat pemimpin dalam menyampaikan visi masa depan organisasi yang idealis. Melalui komunikasi verbal dan simbol-simbol yang memotivasi, pemimpin menekankan pentingnya visi dan misi organisasi, sehingga semua anggota tim terdorong untuk berbagi visi yang sama. Kesamaan visi ini mendorong kolaborasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan optimisme, membangkitkan semangat individu dan tim secara bersamaan.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk menyelesaikan masalah yang ada dengan pendekatan baru. Pemimpin berusaha meningkatkan perhatian dan kesadaran bawahan

terhadap tantangan yang dihadapi, sambil mengembangkan kemampuan mereka untuk mencari solusi menggunakan perspektif yang berbeda.

4. Perhatian Individual

Perhatian individual menggambarkan sikap pemimpin yang selalu memperhatikan karyawan secara pribadi, melatih, dan memberikan nasihat. Pemimpin mengajak karyawan untuk memperhatikan dan mengembangkan kemampuan masing-masing.

Sedangkan Beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2012) yakni:

1. **Pengaruh Ideal (Idealized Influence):** Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dikagumi oleh para pengikut. Mereka menunjukkan integritas, etika, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.
2. **Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation):** Pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas serta mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
3. **Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation):** Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi, serta mengajak pengikut untuk berpikir kritis dan memecahkan masalah dengan cara- cara baru.
4. **Pertimbangan Individual (Individualized Consideration):** Pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan individu pengikutnya, memberikan bimbingan, dukungan, dan pelatihan secara personal untuk membantu pengikut mencapai potensi mereka.

Selanjutnya beberapa indicator kepemimpinan transformasional menurut (Robbins, 2018) yakni:

1. **Pengaruh Karismatik (Charismatic Influence):** Pemimpin berperilaku

sedemikian rupa sehingga menarik perhatian, kekaguman, dan penghormatan dari para pengikutnya. Mereka memimpin dengan visi yang kuat dan integritas, sehingga dapat memengaruhi orang lain untuk mengikuti.

2. **Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation):** Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi yang jelas dan memberikan harapan kepada para pengikut, memotivasi mereka untuk bekerja keras dan berfokus pada tujuan jangka panjang.
3. **Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation):** Pemimpin mendorong inovasi dan berpikir kreatif, memotivasi pengikut untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama dan menemukan solusi baru untuk masalah yang ada.
4. **Pertimbangan Individual (Individualized Consideration):** Pemimpin peduli dengan pengembangan individu dari setiap pengikut. Mereka memberikan dukungan, perhatian, dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi setiap individu.

Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan pribadi dan profesional dari anggota tim mereka.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

(Yukl, 2012) menyatakan Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atas kinerja yang diinginkan dan memberikan hukuman untuk kinerja yang tidak memadai. Fokus utama dari kepemimpinan transaksional adalah pada pemenuhan tugas dan pencapaian target yang telah ditentukan. Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai proses di mana pemimpin bekerja dengan pengikut

berdasarkan sistem penghargaan dan hukuman yang jelas. Pemimpin transaksional memastikan bahwa para pengikutnya memahami peran mereka, memberikan arahan yang tepat, dan secara tegas menjaga kepatuhan terhadap aturan serta kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan (Benardo & Pentury, 2023).

Kepemimpinan transaksional merupakan pendekatan di mana pemimpin menggunakan kontrak formal dan hubungan pertukaran yang jelas dengan pengikut. Pemimpin mengontrol dan memonitor pengikut untuk memastikan bahwa mereka memenuhi ekspektasi dalam bekerja dan memberikan umpan balik serta insentif atas keberhasilan atau kegagalan dalam tugas tertentu (qoim zainul et al., 2023). (sonni, 2008) Kepemimpinan transaksional berfokus pada pengelolaan rutin dan stabilitas dalam organisasi. Pemimpin transaksional menegakkan aturan yang ada dan memimpin berdasarkan tujuan-tujuan operasional jangka pendek. Kunci dari kepemimpinan ini adalah interaksi yang terfokus pada hasil dan pemenuhan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

(Sakti et al., 2023) kepemimpinan transaksional sebagai gaya yang sangat berfokus pada tugas-tugas sehari-hari dan pencapaian hasil operasional. Pemimpin transaksional menciptakan hubungan formal yang berpusat pada imbalan yang diharapkan sebagai respons terhadap kinerja yang diinginkan, sambil memastikan disiplin dan pengendalian dalam menjalankan tugas. (Damayanti et al., 2023) kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada pemenuhan tugas dan target melalui sistem insentif yang terstruktur. Pemimpin transaksional bertindak lebih sebagai manajer operasional, berfokus pada efisiensi dan pencapaian hasil jangka pendek dibandingkan dengan inovasi atau perubahan.

Kepemimpinan transaksional dari berbagai perspektif di era ini tetap ditekankan pada struktur, orientasi tugas, imbalan, serta hukuman, tetapi dengan tambahan pemahaman tentang pentingnya sistem yang efektif dan efisiensi organisasi dalam mengelola kinerja sehari-hari.

2.2.1 Indikator Kepemimpinan Transaksional

(Yukl, 2012) menyatakan ada beberapa indikator mengenai kepemimpinan transaksional yaitu:

1. **Kontingen Imbalan (Contingent Reward):** Pemimpin menetapkan harapan yang jelas dan memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian tugas atau kinerja yang sesuai. Pengikut diberi pemahaman bahwa ada imbalan langsung atau kompensasi atas kontribusi mereka. Jika kinerja memuaskan, mereka menerima hadiah atau pengakuan.
2. **Manajemen dengan Pengecualian - Aktif (Management by Exception - Active):** Pemimpin secara aktif memonitor pekerjaan pengikut dan segera mengoreksi ketika ditemukan kesalahan atau penyimpangan dari standar yang diharapkan. Pemimpin lebih terlibat dalam memastikan bahwa tugas dilakukan dengan benar.
3. **Manajemen dengan Pengecualian - Pasif (Management by Exception - Passive):** Pemimpin cenderung campur tangan hanya jika ada masalah atau ketika kinerja pengikut sudah sangat di bawah standar. Dalam hal ini, pemimpin biasanya menunggu hingga masalah muncul sebelum mengambil tindakan korektif.
4. **Pengawasan dan Kontrol Ketat (Close Supervision and Control):** Pemimpin transaksional sering kali menggunakan pengawasan ketat dalam pelaksanaan tugas. Mereka memastikan bahwa aturan, prosedur, dan target

dipatuhi dengan konsisten oleh pengikut.

5. **Penegakan Disiplin (Enforcement of Discipline):** Pemimpin menggunakan hukuman sebagai sarana untuk mengoreksi perilaku yang tidak sesuai. Jika pengikut gagal mencapai target atau melanggar aturan, tindakan disiplin atau hukuman diberikan untuk mengembalikan performa sesuai dengan standar.

Selanjutnya (Karsim et al., 2024) menyatakan ada beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan transaksional, yaitu :

1. **Imbalan Kontingen (Contingent Reward)**

Bawahan akan mendapatkan imbalan dari pemimpin berdasarkan kemampuannya dalam mengikuti prosedur tugas dan keberhasilannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2. **Manajemen Eksepsi Aktif (Active Management by Exception)**

Faktor ini menggambarkan perilaku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara langsung terhadap bawahan. Pengawasan ini mencakup pemantauan proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.

3. **Manajemen Eksepsi Pasif (Passive Management by Exception)**

Seorang pemimpin transaksional cenderung memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahan jika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan tersebut.

Selanjutnya (Robbins, 2018) menyatakan ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional yaitu:

1. Imbalan Kontingen (Contingent Reward) adalah bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai.
2. Manajemen eksepsi aktif (active management by exception) adalah tingkah laku

pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya.

3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) adalah pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan.

Indikator-indikator ini menegaskan sifat praktis dan berorientasi pada hasil jangka pendek dari kepemimpinan transaksional, di mana fokus utama adalah pada kepatuhan terhadap standar, pencapaian tujuan, dan stabilitas organisasi melalui kontrol yang ketat.

2.3 Kinerja karyawan

Kinerja Memiliki peran penting dalam organisasi atau perusahaan. dapat dijelaskan sebagai evaluasi terhadap sejauh mana sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan tercapai dalam strategi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari prestasi kerja yang ditunjukkan oleh setiap individu sesuai peran mereka dalam perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik merupakan faktor krusial dalam usaha perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. seorang Kinerja karyawan dalam perusahaan atau organisasi bersifat individual, karena kemampuan setiap Kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya dapat berbeda-beda (Buyung Aulia Safrizal, 2023).

Menurut (Sanjaya, 2019) Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut. (Rerung, 2019) menyatakan bahwa Kinerja karyawan adalah perilaku yang dapat diamati dan dievaluasi dalam tugas-tugas yang dilakukan, dan merupakan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. (Sinaga, 2020) berpendapat bahwa adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam organisasi, yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. (Hernawati et al., 2023) menjelaskan bahwa Kinerja karyawan mencerminkan prestasi kerja dalam perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang melibatkan kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan untuk mencapai yang optimal. Menurut (Triskamto, 2024) adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai dengan moral.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan pekerjaan, termasuk menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan moral serta etika perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan tersebut.

2.3.1 Indikator Kinerja Kinerja karyawan

Adapun menurut (Edison, 2017), Untuk mencapai atau menilai , ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu :

1. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

(Robbins, 2018)terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang Kinerja karyawan. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Kualitas:** Indikator ini menilai kualitas kerja karyawan melalui persepsi mereka terhadap tingkat kesempurnaan yang mencerminkan keterampilan dan

kemampuan yang dimiliki.

2. **Kuantitas:** Indikator ini merujuk pada jumlah hasil yang dihasilkan oleh karyawan, yang dapat diukur dalam bentuk unit, jumlah, atau siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
3. **Ketepatan Waktu:** Indikator ini mengevaluasi sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan aktivitas dalam batas waktu yang telah ditentukan. Tingkat ketepatan waktu dinilai berdasarkan koordinasi hasil dan kemampuan memanfaatkan waktu yang tersedia secara efisien.
4. **Efektivitas:** Indikator ini mengukur seberapa baik karyawan menggunakan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku. Efektivitas karyawan dapat dilihat dari hasil yang dicapai dengan memanfaatkan sumber daya tersebut.
5. **Kemandirian:** Indikator ini menilai kemampuan karyawan untuk menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri. Kemandirian mencakup kemampuan untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan mengelola tugas tanpa terlalu bergantung pada pengawasan atau bimbingan.

Dari berbagai pengukuran yang telah dipaparkan, maka peneliti menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran maka kita akan mengetahui bagaimana hasil yang dicapai seorang kinerja karyawan dalam melaksanakan target pencapaian perusahaan. Dengan adanya pengukuran tersebut, maka dapat juga memudahkan perusahaan dalam menilai setiap Kinerja karyawannya.

2.4 Budaya Kerja (Organizational Culture)

(Schein, 1992) mengusulkan Model Budaya Organisasi yang terdiri dari tiga tingkat: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak mencakup struktur, proses, dan simbol yang terlihat dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianut

adalah keyakinan yang diakui oleh organisasi, sementara asumsi dasar keyakinan yang dianggap sebagai kebenaran oleh anggota organisasi (Schein, 1992)). Model ini membantu memahami bagaimana Budaya Organisasi terbentuk dan mempengaruhi perilaku Kinerja karyawan.

- **Indikator:**

- Artefak: Struktur organisasi, kebijakan, dan prosedur.
- Nilai-nilai yang dianut: Misi, visi, dan nilai-nilai inti organisasi.
- Asumsi dasar: Keyakinan dasar yang mendasari tindakan dan keputusan dalam organisasi.

(Cameron, 1998) mengembangkan Competing Values Framework yang mengidentifikasi empat jenis Budaya Organisasi: klankultura (clan culture), adhokratik (adhocracy culture), hierarki (hierarchy culture), dan pasar (market culture). Klankultura berfokus pada internal, fleksibilitas, dan kebersamaan; adhokratik berfokus pada eksternal, fleksibilitas, dan inovasi; hierarki berfokus pada internal, stabilitas, dan kontrol; dan pasar berfokus pada eksternal, stabilitas, dan kompetisi. Setiap tipe budaya memiliki karakteristik dan nilai yang berbeda yang mempengaruhi cara kerja organisasi.

- **Indikator:**

- Klankultura: Kolaborasi, komunikasi, dan komitmen Kinerja karyawan.
- Adhokratik: Inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko.
- Hierarki: Efisiensi, kepatuhan, dan prosedur formal.
- Pasar: Orientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target.

(Hofstede, 1980) mengembangkan teori yang mengidentifikasi enam dimensi budaya yang mempengaruhi perilaku di tempat kerja: jarak kekuasaan, individualisme vs. kolektivisme, maskulinitas vs. feminitas, penghindaran

ketidakpastian, orientasi jangka panjang vs. jangka pendek, dan indulgence vs. restraint. Jarak kekuasaan mencerminkan tingkat penerimaan terhadap distribusi kekuasaan yang tidak merata, individualisme vs. kolektivisme mengukur fokus pada individu versus kelompok, maskulinitas vs. feminitas mengukur preferensi terhadap kompetisi versus kerjasama, penghindaran ketidakpastian mencerminkan tingkat kenyamanan terhadap ketidakpastian, orientasi jangka panjang vs. jangka pendek mencerminkan fokus pada masa depan versus masa kini atau masa lalu, dan indulgence vs. restraint mencerminkan sejauh mana masyarakat mencoba mengontrol keinginan dan impuls mereka.

- **Indikator:**

- Jarak Kekuasaan: Struktur hierarki dan kesenjangan kekuasaan dalam organisasi.
- Individualisme vs. Kolektivisme: Tingkat kerja sama dan fokus pada tim.
- Maskulinitas vs. Feminitas: Penekanan pada pencapaian dan persaingan versus kesejahteraan dan kualitas hidup.
- Penghindaran Ketidakpastian: Toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian.
- Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek: Fokus pada perencanaan jangka panjang versus hasil jangka pendek.
- Indulgence vs. Restraint: Tingkat kontrol terhadap keinginan dan perilaku impulsif.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu kepada beberapa teori dan peneliti terdahulu yang sesuai dengan judul penelitian yang diangkat dalam penelitian ini, penelitian

terdahulu dijelaskan pada tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	(Sthira Sista & Utama, 2019)	Peran Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pemberdayaan Psikologis	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis pegawai, yang berarti pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kinerja mereka. Selain itu, budaya organisasi juga berkontribusi positif terhadap pemberdayaan psikologis, di mana budaya yang mendukung partisipasi dan inovasi akan mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya langsung mempengaruhi motivasi individu, tetapi juga melalui penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk fokus pada pengembangan kepemimpinan yang transformasional serta menciptakan budaya

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				organisasi yang positif untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis pegawai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik.
2	(Siswatiningsih et al., 2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan	Metode Kuantitatif	penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Meskipun kepemimpinan transformatif dan transaksional memiliki dampak terhadap budaya organisasi, keduanya tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja. Namun, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan budaya yang mendukung motivasi dan komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.
3	(sonni, 2008)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai signifikansi 0.036, sehingga hipotesis pertama didukung. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja organisasi,

		(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Padang)		mendukung hipotesis kedua. Namun, budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Di sisi lain, budaya organisasi justru memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja organisasi, mendukung hipotesis keempat. Kesimpulannya, perusahaan perbankan disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan memperhatikan budaya organisasi guna mengoptimalkan kinerja.
4	(Dindy Devintasar i, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Moderasi	Pendekatan kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di rumah sakit di Kabupaten Temanggung.
5	(Kurniawan Basri et al., 2021)	effect of transformational leadership style, transactional leadership, and organizational culture on employee performance at pt. wajo partner materials in makassar	Metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai di PT. Bahana Mitra Wajo, Makassar. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai, sedangkan gaya

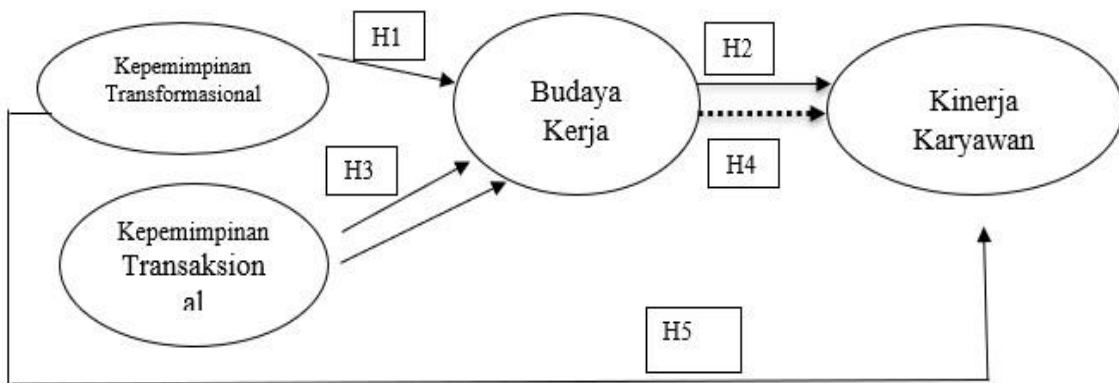
				kepemimpinan transaksional berperan dalam memberikan imbalan atas pencapaian kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong kerjasama dan tanggung jawab di antara pegawai. Kesimpulannya, penerapan kedua gaya kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi
6	(Benardo & Pentury, 2023)	Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisis regresi jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPKNL Ambon. Namun, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel moderasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan yang efektif
7	(qoim zainul et al., 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di IAIN Kediri, di mana keduanya berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja tersebut. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kedua

				gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai, menegaskan pentingnya kepemimpinan yang baik dalam organisasi.
8	(Karsim et al., 2024)	Studi Kepemimpinan Transaksional Dan Pengembangan Karir Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Bri Corporate University Ragunan	Kuantitatif	Disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Semakin efektif kepemimpinan transaksional, semakin tinggi tingkat komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, serta meningkatnya kinerja mereka.

Sumber : Penelitian 2024

2.6 Kerangka Penelitian

Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan sehingga divisi SDM mempunyai tanggung jawab besar dalam mengelola SDM yang dimiliki agar dapat maksimal dalam memenuhi tuntutan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dikembangkan usulan model penelitian teoritis yang ditampilkan pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keterangan :

- : Pengaruh Langsung
→ : Pengaruh Tidak Langsung

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Gaya Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Terhadap Budaya Kerja

(Sthira Sista & Utama, 2019) peran budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis pegawai, yang berarti pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kinerja mereka. Selain itu, budaya organisasi juga berkontribusi positif terhadap pemberdayaan psikologis, di mana budaya yang mendukung partisipasi dan inovasi akan mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan.

psikologis, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya langsung mempengaruhi motivasi individu, tetapi juga melalui penguatan budaya organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk fokus pada pengembangan kepemimpinan yang transformasional serta menciptakan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis pegawai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik.

(Siswatiningsih et al., 2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan ,penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Meskipun kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki dampak terhadap budaya organisasi, keduanya tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja. Namun, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan budaya yang mendukung motivasi dan komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

H1 : Gaya Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Terhadap Budaya Kerja

2.7.2 Gaya Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan

(Dindy Devintasari, 2017) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Moderasi,Pendekatan kualitatif, Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di rumah

sakit di Kabupaten Temanggung.

Selanjutnya (Kurniawan Basri et al., 2021) effect of transformational leadership style, transactional leadership, and organizational culture on employee performance at pt. wajo partner materials in makassar, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai di PT. Bahana Mitra Wajo, Makassar. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berperan dalam memberikan imbalan atas pencapaian kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong kerjasama dan tanggung jawab di antara pegawai. Kesimpulannya, penerapan kedua gaya kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

H2 : Gaya Kepemimpinan Tranformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan

2.7.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Budaya Kerja

(Kurniawan Basri et al., 2021) meneliti effect of transformational leadership style, transactional leadership, and organizational culture on employee performance at pt. wajo partner materials in makassar, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai di PT. Bahana Mitra Wajo, Makassar. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berperan dalam memberikan imbalan atas

pencapaian kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong kerjasama dan tanggung jawab di antara pegawai. Kesimpulannya, penerapan kedua gaya kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

(Benardo & Pentury, 2023) meneliti Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Analisis regresi jalur Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPKNL Ambon. Namun, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel moderasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan yang efektif.

(Dindy Devintasari, 2017) Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja, dengan pendekatan yang lebih berfokus pada imbalan dan pengawasan. Ketika kualitas budaya kerja dimasukkan sebagai variabel moderasi, ditemukan bahwa budaya yang kuat dapat memperkuat pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang mendukung dan positif akan meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan, baik transformasional maupun transaksional, dalam mendorong kinerja karyawan.

Kesenjangan dalam penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh budaya organisasi terlihat dari beberapa aspek. Pertama, banyak studi yang memisahkan analisis antara gaya kepemimpinan dan kinerja tanpa mempertimbangkan peran budaya, sehingga interaksi antara kedua gaya tersebut

dalam konteks budaya yang berbeda sering kali terabaikan. Selain itu, meskipun beberapa penelitian mengakui pentingnya budaya organisasi, banyak yang tidak menjelaskan secara rinci bagaimana budaya dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kesenjangan juga terlihat dalam konteks sektor dan karakteristik organisasi, di mana pengaruh gaya kepemimpinan mungkin bervariasi di berbagai industri, namun jarang diteliti.

H3 : Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Budaya Kerja

2.7.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan

(qoim zainul et al., 2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di IAIN Kediri, di mana keduanya berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja tersebut. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kedua gaya kepemimpinan dan kinerja. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai, menegaskan pentingnya kepemimpinan yang baik dalam organisasi.

(Karsim et al., 2024) Studi Kepemimpinan Transaksional Dan Pengembangan Karir Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Bri Corporate University Ragunan, disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak

yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Semakin efektif kepemimpinan transaksional, semakin tinggi tingkat komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, serta meningkatnya kinerja mereka.

H4 : Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan

2.7.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan dimediasi Budaya Kerja

Kepemimpinan transaksional juga menekankan pentingnya pengawasan dan evaluasi kinerja yang ketat. Pemimpin sering kali terlibat langsung dalam memantau kemajuan dan memberikan umpan balik yang diperlukan. Meskipun ini dapat membantu dalam menjaga standar kinerja, pendekatan ini juga dapat menciptakan ketergantungan pada pemimpin, di mana karyawan hanya berusaha memenuhi ekspektasi tanpa inisiatif pribadi. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan transaksional efektif dalam mengelola tugas sehari-hari, organisasi harus mempertimbangkan kombinasi gaya kepemimpinan lain untuk menciptakan lingkungan yang lebih dinamis dan inovatif (sonni, 2008). Secara keseluruhan, kepemimpinan transaksional dapat berkontribusi pada kinerja karyawan melalui struktur dan imbalan yang jelas, tetapi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, penting untuk mengintegrasikan elemen kepemimpinan yang lebih transformasional. Dengan cara ini, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan kepemimpinan transaksional sambil tetap mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan.

Budaya Organisasi telah dikaitkan dengan berbagai hasil, termasuk kualitas

layanan, inovasi, sikap kerja Kinerja karyawan, pertumbuhan organisasi, dan (Lund, 2003). Seiring dengan semakin banyaknya organisasi yang merekrut anggota dari berbagai latar belakang budaya, pemahaman tentang implikasi nilai-nilai budaya ini terhadap lingkungan kerja menjadi sangat krusial (De Gersem, 2019). Selain itu, peran Budaya Organisasi yang etis telah dikaitkan dengan keputusan pergantian manajer, menyoroti pentingnya dalam mempertahankan talenta berharga di dalam organisasi (Kangas et al., 2013).

Perbandingan efisiensi budaya kerja di berbagai sektor industri dan pengaruhnya terhadap Kinerja Kinerja karyawan mengungkapkan hubungan yang rumit antara Budaya Organisasi dan kesejahteraan Kinerja karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa Budaya Organisasi merupakan penentu utama Kinerja Kinerja karyawan, yang mempengaruhi elemen seperti komitmen, kohesi kelompok kerja, dan tingkat kepuasan keseluruhan (Huhtala & Feldt, 2016). Selain itu, hubungan antara Budaya Organisasi yang etis dan Kinerja Kinerja karyawan telah dieksplorasi, menekankan pentingnya mempromosikan lingkungan kerja yang positif untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan Kinerja karyawan (De Sivatte et al., 2015). Lebih jauh lagi, dampak budaya kerja-kehidupan terhadap produktivitas organisasi menggarisbawahi pentingnya mendorong keseimbangan kerja-kehidupan yang menguntungkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Udin, 2023).

Dalam konteks global, interaksi antara Budaya Organisasi, perilaku kepemimpinan, dan Kinerja Kinerja karyawan menjadi sangat penting. Studi telah menyoroti hubungan antara Budaya Organisasi, perilaku kepemimpinan, dan Kinerja Kinerja karyawan, menekankan perlunya para pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan Kinerja karyawan (Li et

al., 2023). Selain itu, peran kecerdasan budaya dan berbagi pengetahuan dalam mempertahankan inovasi di dalam organisasi yang beragam secara budaya menegaskan pentingnya merangkul keberagaman untuk mendorong kesuksesan organisasi. Dengan memahami kompleksitas Budaya Organisasi dan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan inovatif yang mendorong pertumbuhan dan kesuksesan.

H5 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan dimediasi Budaya Kerja

2.8 Definisi Operasional

Definisi operasional terfokus digunakan untuk mendukung pelaksanaan penelitian agar lebih jelas, terarah dan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini memudahkan peneliti untuk mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data dan informasi yang peneliti perlukan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 2. 2 Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa.	a. Karisma. b. Motivasi Inspiratif c. Stimulasi Intelektual d. Perhatian Individual	1. Pemimpin saya memiliki daya tarik yang membuat saya ingin mengikuti arahan dan bimbingannya. 2. pemimpin saya selalu mendorong saya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. 3. Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru. 4. Pemimpin saya memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan individu setiap anggota tim.	(Fahri Rokhman et al., 2022)

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan	Sumber
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	kepemimpinan transaksional sebagai gaya yang sangat berfokus pada tugas-tugas sehari-hari dan pencapaian hasil operasional. Pemimpin transaksional menciptakan hubungan formal yang berpusat pada imbalan yang diharapkan sebagai respons terhadap kinerja yang diinginkan, sambil memastikan disiplin dan pengendalian dalam menjalankan tugas.	a. Imbalan Kontingen b. Manajemen Eksepsi Aktif c. Manajemen Eksepsi Pasif	1. Pemimpin saya memberikan penghargaan yang jelas ketika saya mencapai target kinerja. 2. Pemimpin saya secara aktif memantau kinerja tim dan memberikan umpan balik langsung. 3. Pemimpin saya jarang memberikan umpan balik kecuali ada masalah yang serius.	(Karsim et al., 2024)
3	Kinerja	Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dihasilkan	1. Kualitas,. 2. Kuantitas, 3. Penggunaan waktu dalam kerja. 4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.	1. Saya selalu berusaha untuk menghasilkan pekerjaan dengan standar tertinggi. 2. Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas saya dalam jumlah yang diharapkan. 3. Saya dapat mengatur waktu saya dengan baik untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. 4. Saya aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.	edi (Edison, 2017)

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan	Sumber
4	Budaya Kerja	Nilai-nilai yang dianut adalah keyakinan yang diakui oleh organisasi, sementara asumsi dasar keyakinan yang dianggap sebagai kebenaran oleh anggota organisasi	a. Artefak: b. Nilai-nilai yang dianut: c. Asumsi dasar:	1. Kegiatan dan acara yang diadakan di organisasi memberikan gambaran jelas tentang kultur kami. 2. Saya merasa bahwa nilai-nilai organisasi diinternalisasi oleh seluruh anggota tim. 3. Saya percaya bahwa asumsi dasar kami membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.	(Schein, 1992)

Sumber : Penelitian, 2024