BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam organisasi yang berperan mengelola sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, maupun sumber daya alam, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola manusia sebagai aset utama. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, hingga evaluasi kinerja karyawan.

Menurut Dessler (2020)**,** Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan bagi karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sementara itu, Armstrong (2021) mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola aset manusia yang bekerja di dalam organisasi sehingga mampu memberikan keunggulan kompetitif melalui

peningkatan kompetensi, komitmen, dan produktivitas kerja. Menurut Hasibuan (2019)**,** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pengelolaan seluruh potensi yang dimiliki karyawan melalui berbagai fungsi manajerial sehingga mampu meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM memiliki berbagai fungsi yang saling berkaitan dalam mendukung efektivitas organisasi. Menurut Hasibuan (2019), fungsi-fungsi MSDM meliputi:

a. Perencanaan *(Planning),* yaitu menentukan kebutuhan tenaga kerja sesuai tujuan organisasi.
b. Pengorganisasian *(Organizing),* yaitu mengelompokkan pekerjaan dan menetapkan struktur organisasi.
c. Pengarahan *(Directing),* yaitu memberikan motivasi, arahan, dan pembinaan kepada karyawan.
d. Pengendalian *(Controlling)*, yaitu memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan standar organisasi.
e. Pengadaan *(Procurement)*, yaitu proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan.

f. Pengembangan *(Development)*, yaitu meningkatkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi *(Compensation)*, yaitu pemberian balas jasa yang adil sesuai kontribusi karyawan.

h. Pemeliharaan *(Maintenance)*, yaitu menjaga kondisi fisik, mental, dan motivasi kerja karyawan agar tetap produktif.

i. Pemutusan Hubungan Kerja *(Separation)*, yaitu mengelola proses pensiun, pengunduran diri, maupun pemutusan hubungan kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Keseluruhan fungsi tersebut saling berkaitan dan bertujuan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mendukung keberhasilan organisasi.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Armstrong (2021) menyatakan bahwa MSDM bertujuan membangun organisasi yang efektif melalui pengembangan kompetensi, peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan sumber daya manusia di PT Agricinal menjadi faktor penting karena keberhasilan operasional perusahaan perkebunan tidak hanya ditentukan oleh sarana produksi dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja setiap

karyawan. Oleh sebab itu, kajian mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin mampu memengaruhi, mengarahkan, mengoordinasikan, dan memotivasi anggota organisasi agar bekerja secara optimal sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kepemimpinan tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengawas pekerjaan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan inovasi, membangun komitmen, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia.

Menurut Robbins dan Judge (2023), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi atau tujuan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu membangun hubungan interpersonal yang positif sehingga anggota organisasi bersedia bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama.

Yukl (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain agar memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan,

bagaimana melakukannya secara efektif, serta memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, Northouse (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses interaktif antara pemimpin dan pengikut yang bertujuan memengaruhi perilaku anggota organisasi melalui komunikasi, motivasi, dan pemberdayaan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu maupun kelompok agar mampu bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang saling mendukung antara pemimpin dan bawahan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan pengembangan individu. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, kepemimpinan transformasional berupaya membangun komitmen, kepercayaan, dan motivasi intrinsik sehingga karyawan terdorong memberikan kinerja terbaik melebihi harapan organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) dan Bass & Avolio (1994). Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah nilai, keyakinan, dan

kebutuhan bawahan sehingga mereka terdorong untuk mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan positif melalui keteladanan, pemberian inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berfokus pada pengembangan kemampuan, kreativitas, dan komitmen karyawan.

Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan melalui hubungan yang dilandasi kepercayaan, keteladanan, komunikasi yang efektif, serta perhatian terhadap kebutuhan individu sehingga mendorong terciptanya peningkatan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional digunakan sebagai variabel utama untuk memahami bagaimana perilaku pemimpin di PT Agricinal dipersepsikan oleh karyawan dalam mendukung peningkatan kinerja.

3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

a. Pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati oleh bawahan.
b. Pemimpin mampu mengomunikasikan visi organisasi secara jelas dan inspiratif.
c. Pemimpin mendorong karyawan berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
d. Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kemampuan, dan pengembangan setiap individu.
e. Pemimpin membangun komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada proses pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing.

4. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama (*The Four I's of Transformational Leadership*). Keempat dimensi tersebut menjadi dasar analisis dalam penelitian ini.

a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Keteladanan)

Idealized Influence menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan bagi bawahan melalui integritas, etika, konsistensi, serta komitmen terhadap organisasi. Pemimpin memperoleh rasa hormat dan kepercayaan karena menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Dalam praktik organisasi, dimensi ini tercermin melalui perilaku pemimpin yang memberikan contoh disiplin kerja, mematuhi prosedur operasional, bersikap adil dalam mengambil keputusan, serta menunjukkan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)

Inspirational Motivation merupakan kemampuan pemimpin memberikan semangat, optimisme, dan keyakinan kepada bawahan agar mampu mencapai tujuan organisasi. Pemimpin menyampaikan visi organisasi secara jelas sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dalam praktik organisasi, motivasi inspiratif diwujudkan melalui briefing rutin, pemberian penghargaan, komunikasi yang membangun, serta penyampaian target kerja yang realistis dan menantang.

c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation merupakan kemampuan pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada

karyawan untuk mengemukakan ide, menyampaikan pendapat, serta mencari solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi.

d. Individualized Consideration (Perhatian Individual)

Individualized Consideration menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan perkembangan setiap bawahan. Pemimpin berperan sebagai pembimbing (*coach*) dan mentor yang membantu karyawan mengembangkan kompetensi sesuai potensinya. Perhatian individual dapat diwujudkan melalui pembinaan, pemberian umpan balik, kesempatan mengikuti pelatihan, serta komunikasi interpersonal yang terbuka.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi tidak hanya menggambarkan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, tetapi juga menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak ketika melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kesamaan persepsi, meningkatkan komitmen karyawan, memperkuat kerja sama tim, serta membentuk perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perkembangan ilmu manajemen, budaya organisasi dipandang sebagai identitas organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik karena dibentuk oleh sejarah

organisasi, nilai-nilai pendiri, pengalaman anggota organisasi, gaya kepemimpinan, serta lingkungan tempat organisasi beroperasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Menurut Robbins dan Judge (2023), budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem makna tersebut diwujudkan dalam bentuk nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, serta pola perilaku yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mempelajari cara mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah terbukti efektif sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan berbagai permasalahan organisasi.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara mereka berpikir, mengambil keputusan, serta berinteraksi dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir,

berperilaku, serta menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipahami sebagai nilai-nilai dan kebiasaan kerja yang berkembang di PT Agricinal yang tercermin melalui perilaku sehari-hari, aturan kerja, hubungan antarpegawai, serta keyakinan bersama yang mendukung peningkatan kinerja karyawan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan strategis dalam membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat mampu menciptakan kesamaan persepsi mengenai tujuan organisasi sehingga seluruh anggota organisasi bekerja berdasarkan nilai dan aturan yang sama. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi mekanisme pengendalian sosial yang mengarahkan perilaku karyawan tanpa harus selalu mengandalkan pengawasan formal.

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
b. Menumbuhkan komitmen terhadap tujuan organisasi.
c. Memperkuat stabilitas sistem sosial dalam organisasi.
d. Menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku kerja.
e. Membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Armstrong (2021) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat loyalitas karyawan,

mengurangi konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan produktivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi bukan sekadar simbol atau aturan tertulis, tetapi merupakan kekuatan yang membentuk perilaku seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

3. Teori Budaya Organisasi Edgar H. Schein

Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein sebagai landasan utama analisis. Pemilihan teori ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan pendekatan penelitian kualitatif, karena teori Schein tidak hanya menjelaskan aspek budaya yang tampak di permukaan, tetapi juga menggali nilai dan asumsi dasar yang mendasari perilaku anggota organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan (*three levels of organizational culture*), yaitu:

a. Artefak (Artifacts)
b. Nilai yang Dianut (Espoused Values)
c. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Ketiga tingkatan tersebut saling berkaitan dan membentuk budaya organisasi secara menyeluruh.

4. Artefak (*Artifacts*)

Artefak merupakan bentuk budaya organisasi yang paling mudah diamati karena tampak secara nyata dalam kehidupan organisasi. Artefak mencakup

seluruh aspek yang dapat dilihat, didengar, maupun dirasakan oleh anggota organisasi maupun pihak luar ketika berada di lingkungan organisasi.

Menurut Schein (2010), artefak meliputi tata ruang kantor, seragam kerja, simbol perusahaan, struktur organisasi, prosedur kerja, bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan kerja, ritual organisasi, hingga berbagai bentuk interaksi antaranggota organisasi.

Dalam konteks perusahaan, artefak dapat berupa:

a. penggunaan alat pelindung diri (APD)
b. briefing pagi sebelum bekerja
c. standar operasional prosedur (SOP)
d. papan informasi keselamatan kerja
e. struktur organisasi
f. tata tertib Perusahaan
g. penggunaan seragam kerja
h. budaya apel pagi dan evaluasi rutin.

Artefak menjadi indikator awal yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.

5. Nilai yang Dianut (*Espoused Values*)

Nilai yang dianut merupakan prinsip-prinsip yang diyakini dan dijadikan pedoman oleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Nilai tersebut biasanya tercermin dalam visi, misi, slogan perusahaan, kebijakan organisasi, maupun berbagai keputusan yang diambil oleh pimpinan.

Schein (2010) menjelaskan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam menentukan perilaku yang dianggap benar maupun salah. Nilai tersebut menjadi standar moral yang membentuk budaya kerja organisasi.

Pada konteks Perusahaan atau organisasi, nilai yang dianut dapat diwujudkan melalui:

a. Integritas
b. Profesionalisme
c. kerja sama tim
d. keselamatan kerja
e. tanggung jawab
f. disiplin
g. orientasi terhadap kualitas

Nilai-nilai tersebut menjadi acuan bagi seluruh karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga mampu menciptakan kesamaan perilaku kerja.

6. Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Asumsi dasar merupakan tingkatan budaya organisasi yang paling mendalam dan sulit diamati secara langsung. Asumsi dasar terbentuk melalui pengalaman organisasi dalam jangka waktu yang panjang sehingga diterima sebagai sesuatu yang dianggap benar oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut Schein (2010), asumsi dasar memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, memandang suatu masalah, mengambil keputusan, serta

berinteraksi dengan lingkungan kerja. Karena telah menjadi kebiasaan yang berlangsung lama, anggota organisasi sering kali tidak menyadari bahwa perilaku mereka dipengaruhi oleh asumsi dasar tersebut.

Dalam penelitian ini, asumsi dasar dapat terlihat melalui keyakinan bersama mengenai:

a. pentingnya kerja sama tim
b. loyalitas terhadap Perusahaan
c. kepatuhan terhadap aturan
d. keselamatan kerja sebagai prioritas
e. komitmen terhadap pencapaian target perusahaan.

Asumsi-asumsi tersebut akan digali melalui wawancara mendalam dengan para informan sehingga diperoleh pemahaman mengenai budaya organisasi yang berkembang di PT Agricinal.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kinerja akan berdampak pada menurunnya produktivitas organisasi, kualitas pelayanan, serta efektivitas pencapaian sasaran perusahaan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu

melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi tersebut menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan individu dalam menjalankan tugas sesuai standar organisasi.

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kesempatan untuk bekerja, serta dukungan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Armstrong (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi melalui perilaku kerja yang efektif, kompetensi yang memadai, serta komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang tercermin melalui kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sama sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan dipahami sebagai hasil pelaksanaan pekerjaan yang dirasakan oleh para informan berdasarkan pengalaman

mereka bekerja di PT Agricinal. Penilaian terhadap kinerja tidak dilakukan melalui pengukuran statistik, tetapi melalui pemahaman mendalam terhadap pengalaman, persepsi, dan praktik kerja sehari-hari yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam menentukan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kinerja, yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor individu berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki oleh setiap karyawan, antara lain:

1. kemampuan intelektual
2. keterampilan kerja
3. pengalaman kerja
4. Pendidikan
5. motivasi kerja
6. kondisi Kesehatan
7. sikap kerja.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi seluruh aspek yang berasal dari lingkungan kerja, seperti:

1. gaya kepemimpinan
2. budaya organisasi
3. sistem komunikasi
4. sistem penghargaan
5. lingkungan kerja
6. fasilitas kerja
7. kesempatan pengembangan kompetensi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Mengacu pada Mangkunegara (2017), penelitian ini menggunakan lima indikator utama untuk memahami kinerja karyawan secara kualitatif.

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketelitian, ketepatan, serta kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan yang memiliki kualitas kerja baik mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah serta memenuhi standar mutu organisasi.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu sesuai dengan target perusahaan. Karyawan yang memiliki kuantitas kerja tinggi mampu menyelesaikan

beban kerja secara optimal tanpa mengurangi kualitas hasil pekerjaannya.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menunjukkan kemampuan mengelola pekerjaan secara efektif dan efisien.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesediaan karyawan melaksanakan tugas secara sungguh-sungguh serta bersedia mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi akan berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa harus selalu diawasi oleh atasan.

e. Kerja Sama

Kerja sama merupakan kemampuan karyawan bekerja bersama rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perusahaan perkebunan seperti PT Agricinal, kerja sama menjadi faktor yang sangat penting karena sebagian besar aktivitas operasional dilakukan secara tim.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dan penelitian tersebut akan digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu dijelaskan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

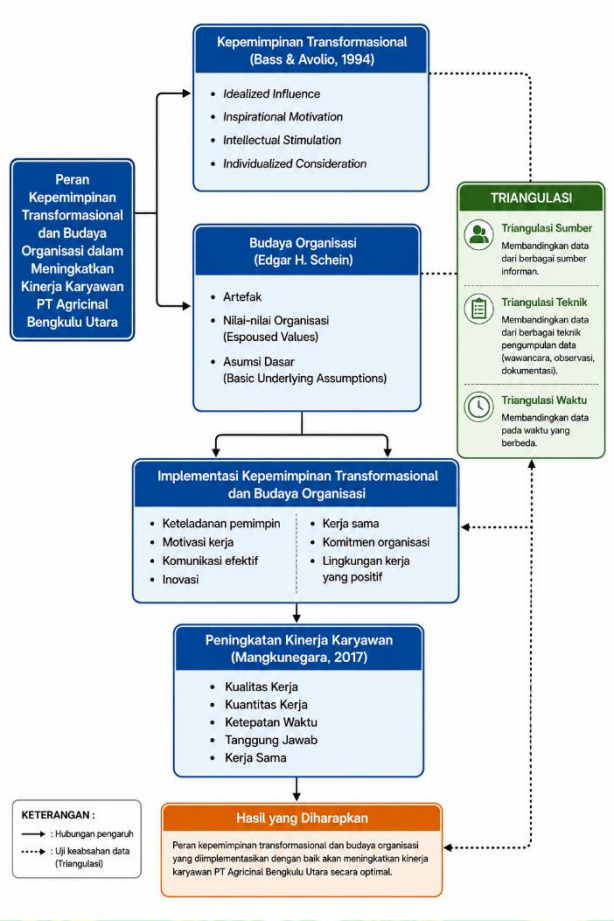
No.	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Wahyuli, Yofitri Heny (2023)	*Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*	Kualitatif	Sama-sama membahas kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kualitatif.	Berfokus pada motivasi kerja dan tidak mengkaji budaya organisasi maupun kinerja karyawan di sektor perkebunan.	Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan semangat kerja karyawan.
2	Gowasa dkk. (2023)	*Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Mandrehe Kabupaten Nias Barat*	Kualitatif	Sama-sama membahas kepemimpinan dan peningkatan kinerja menggunakan pendekatan kualitatif.	Membahas gaya kepemimpinan secara umum dan tidak secara khusus menggunakan konsep kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi.	Kepemimpinan yang efektif meningkatkan disiplin, komunikasi, dan produktivitas pegawai.
3	Siburian, Silaen, Ariyani, Devi, & Hasyim (2025)	*Peran Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank: Pendekatan Kualitatif*	Kualitatif	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian juga membahas lingkungan kerja sebagai faktor organisasi yang mendukung peningkatan kinerja, sejalan dengan	Penelitian dilakukan pada sektor perbankan dan menggunakan studi literatur, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada PT Agricinal dengan pendekatan kualitatif lapangan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini juga menggunakan variabel motivasi kerja, sedangkan penelitian Anda menggunakan budaya organisasi sebagai variabel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen, kreativitas, dan motivasi karyawan melalui empat dimensi Bass, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*. Selain itu, motivasi kerja menjadi faktor pendorong yang memperkuat

				penelitian yang akan dilakukan mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	utama selain kepemimpinan transformasional.	kinerja, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun nonfisik, meningkatkan kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketiga variabel tersebut bekerja secara sinergis dalam meningkatkan kinerja karyawan bank.
4	Rizki (2024)	*The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: Case Study in A Furniture Company*	Kualitatif Naratif	Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dengan pendekatan kualitatif.	Dilakukan pada perusahaan manufaktur furnitur, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan perkebunan kelapa sawit.	Kepemimpinan transformasional membentuk budaya organisasi yang positif sehingga meningkatkan motivasi, komunikasi, kolaborasi, dan kinerja karyawan.
5	Erden & Yaşlıoğlu (2020)	*Transformational Leadership: A Qualitative Study for the Practical Usage*	Kualitatif Deskriptif	Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan teori kepemimpinan transformasional Bass.	Berfokus pada pengembangan indikator kepemimpinan transformasional dan tidak mengkaji budaya organisasi maupun kinerja karyawan.	Penelitian memperjelas indikator kepemimpinan transformasional yang dapat diterapkan dalam praktik organisasi.
6	Ghorbani, Mohammadi, Rooddehghan, Bakhshi, & Nasrabadi (2023)	*Transformational Leadership in Development of Transformative Education in Nursing: A Qualitative Study*	Grounded Theory (Kualitatif)	Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor utama perubahan organisasi.	Objek penelitian berada pada bidang pendidikan keperawatan dan tidak mengintegrasikan budaya organisasi sebagai variabel penelitian.	Kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama dalam keberhasilan transformasi organisasi melalui dukungan kebijakan, lingkungan yang kondusif, dan inovasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada isu yang diangkat, lingkup penelitian, metode penelitian, subjek penelitian, serta fokus kajiannya. Penelitian sebelumnya lebih banyak membahas kepemimpinan transformasional atau gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi yang berbeda, seperti instansi pemerintah, lembaga pendidikan, maupun perusahaan manufaktur. Sementara itu, penelitian ini berfokus pada implementasi kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Agricinal, Kabupaten Bengkulu Utara. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diterapkan dalam praktik serta kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan perkebunan kelapa sawit.

2.2.1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan gambaran konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Kerangka ini disusun sebagai pedoman untuk memahami bagaimana peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Agricinal Bengkulu Utara. Adapun kerangka konseptual penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Agricinal Bengkulu Utara. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan melalui keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta budaya organisasi yang tercermin dalam artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar organisasi, dipandang sebagai faktor yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Melalui pendekatan penelitian kualitatif, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan

dokumentasi, kemudian diuji keabsahannya menggunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta perannya dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Agricinal Bengkulu Utara.