

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Penelitian ini menguji pengaruh variabel bebas: Kepemimpinan Transformasional (KT), Budaya Organisasi (BO), Etika Kerja (EK), dan Motivasi (M) terhadap variabel terikat Performa Kerja (PK). Dasar teoritis disusun dari literatur klasik dan hasil penelitian empiris mutakhir sehingga validitas teoritis dan relevansi praktis terjaga.

2.1.1 Performa Kerja

Performa kerja (*job performance*) merujuk pada hasil yang dicapai oleh seorang individu yang secara langsung berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Dalam literatur manajemen, performa karyawan dipahami sebagai kombinasi antara perilaku kerja (*work behavior*) dan hasil kerja (*work outcomes*) yang sesuai dengan tujuan organisasi (Armstrong, 2021; Robbins & Tim, 2017). Pendekatan ini menekankan bahwa pengukuran kinerja harus mempertimbangkan dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja seperti kolaborasi dan kepatuhan pada prosedur.

Pengukuran performa karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode: ukuran objektif (mis. output produksi, penjualan), penilaian subjektif (mis. appraisal atasan, 360-degree feedback), serta pengukuran berbasis indikator kinerja utama (KPI). Vuong & Nguyen (2022) menegaskan pentingnya memilih instrumen ukur yang konsisten dengan tujuan penelitian dan karakteristik organisasi karena pilihan instrumen memengaruhi validitas temuan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu penelitian ini menggabungkan pengukuran perilaku dan hasil kerja untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif.

Dari perspektif praktik manajerial, sistem manajemen kinerja (*performance management*) yang efektif tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga mengarahkan, memberi umpan balik, dan mengembangkan kapabilitas pegawai (Armstrong, 2021). Implikasi pentingnya ialah ketika meneliti pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, etika kerja, dan motivasi pada performa, peneliti perlu menjelaskan bagaimana kinerja diukur (objektif vs subjektif), waktu pengukuran, serta kontrol untuk variabel kontekstual yang relevan (mis. jenis pekerjaan, lama kerja, dan ukuran organisasi).

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan. Model kepemimpinan ini tetap menjadi fokus utama dalam studi kepemimpinan modern karena kemampuannya untuk mendorong perubahan perilaku yang konstruktif dan meningkatkan kinerja karyawan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional berfokus pada pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) sebagai mekanisme utama. Model ini terus didukung dan diperbaharui dalam literatur terkini untuk menjelaskan bagaimana pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi membentuk visi, mendukung inovasi, dan memperhatikan kebutuhan tiap individu agar potensi maksimal bisa dicapai.

Bukti empiris terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap performa kerja melalui berbagai mekanisme mediasi dan moderasi. Misalnya, studi berjudul *Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model* oleh Khan et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya secara langsung meningkatkan performa kerja, tetapi juga melalui motivasi internal sebagai mediator. Di

Indonesia, penelitian *Transformational Leadership Boosts Employee Performance in Indonesia* oleh Putri & Sumartik (2024) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Sidoarjo, dengan kondisi budaya organisasi dan iklim kerja juga berkontribusi signifikan.

Selain itu, penelitian lainnya menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat tergantung pada konteks: budaya organisasi, iklim kerja, keadaan eksternal (seperti pandemi atau transformasi digital), serta karakteristik individu seperti motivasi dan kepercayaan. Contoh, penelitian yang dilakukan PT. TJ Forget Indonesia (2023-2024) mengenai karyawan outsourcing menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki dampak yang berpengaruh signifikan terhadap performa kerja. Selain itu, penelitian *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Climate* oleh Alfarisi et al. (2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi menjadi penghubung antara kepemimpinan transformasional dan performa kerja di Kantor Pertanahan Kota Batu.

Relevansi praktis dari temuan-temuan ini menunjukkan bahwa untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dengan berhasil, organisasi perlu memperhatikan pengembangan motivasi intrinsik, pembangunan iklim kerja yang mendukung, dan penguatan budaya organisasi yang adaptif. Selain itu, penelitian-terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga dapat membantu organisasi menghadapi tekanan eksternal dan perubahan lingkungan kerja (seperti remote work atau digitalisasi), jika pemimpin mampu menunjukkan keaslian (*authenticity*), integritas, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan. Penelitian seperti *The Impact of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic* (2022) mendukung gagasan bahwa kepemimpinan transformasional

harus disesuaikan dengan kondisi kerja jarak jauh dan kebutuhan psikologis pekerja.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang dibagikan oleh suatu kelompok dalam menghadapi pola terkait adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal; pola ini diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman yang sesuai untuk memahami, memikirkan, dan merasakan tentang masalah tersebut (Schein, 2017). Schein membagi analisis budaya menjadi tiga level: artefak (manifestasi heterogen), espoused values (nilai yang diutarakan), dan underlying assumptions (asumsi dasar). Pemahaman bertingkat ini membantu peneliti mendekati budaya baik secara observasional maupun interpretatif.

Dari perspektif fungsional, budaya organisasi yang adaptif dan selaras dengan strategi organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui jalur-jalur seperti peningkatan koordinasi, pengambilan keputusan lebih cepat, dan mobilisasi sumber daya manusia. Sebaliknya, budaya yang solid namun tidak fleksibel bisa menghalangi perubahan dan inovasi (Avolio & Bass, 2004; Schein, 2017) yang berhubungan dengan budaya transformasional. Penelitian lokal juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam memengaruhi performa kerja karyawan di berbagai jenis perusahaan dan sektor publik.

Budaya organisasi diperlakukan sebagai variabel yang potensial memoderasi efektivitas kepemimpinan transformasional: kepemimpinan yang sama dapat menghasilkan dampak berbeda tergantung apakah budaya mendukung nilai-nilai transformasional (mis. keterbukaan, pembelajaran, orientasi tujuan kolektif) atau tidak. Oleh karena itu instrumen pengukuran budaya yang digunakan perlu menangkap level nilai dan asumsi, bukan hanya artefak permukaan.

2.1.4 Etika Kerja

Etika kerja (work ethic) adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan sikap yang mengarahkan bagaimana individu memandang kerja—termasuk dedikasi, disiplin, tanggung jawab, dan orientasi terhadap prestasi. Konsep historisnya sering dihubungkan dengan karya klasik Max Weber (*The Protestant Ethic*) yang menunjukkan hubungan antara nilai kerja dan perkembangan kapitalisme modern; namun kajian kontemporer memformalkan etika kerja sebagai konstruk multidimensional yang dapat diukur (Miller et al., 2002).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa etika kerja berkaitan positif dengan indikator kinerja individu seperti ketekunan, reliabilitas kehadiran, dan kualitas tugas. Di lingkungan organisasi Indonesia, beberapa studi lokal telah menunjukkan hubungan signifikan antara etika kerja dan performa kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung seperti kepuasan kerja (Mertayasa & Wijaya, 2023; Rahim, 2025). Implikasi praktisnya ialah program penguatan nilai-nilai kerja (misalnya melalui sosialisasi nilai organisasi, role modelling, dan sistem penghargaan) dapat meningkatkan kapabilitas kinerja personel.

Namun, peneliti juga perlu berhati-hati karena korelasi antara etika kerja dan kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor ekonomi (upah), struktural (beban kerja), dan budaya nasional sehingga analisis harus mengendalikan variabel-variabel kontekstual tersebut untuk menghindari bias interpretasi. Studi lanjutan kerap menempatkan etika kerja dalam model yang juga memasukkan motivasi dan kepuasan sebagai mekanisme mediasi.

2.1.5 Motivasi

Motivasi adalah faktor dorongan yang berasal dari dalam diri dan juga luar yang memengaruhi intensitas, arah, serta ketahanan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam kajian organisasi modern, pemahaman motivasi tidak lagi hanya mengacu pada teori klasik seperti Maslow, Herzberg, atau Vroom, tetapi telah berkembang melalui perspektif kontemporer. Salah

satu pendekatan terbaru adalah *Temporal Motivation Theory* (TMT) yang menekankan peran waktu dan urgensi sebagai determinan motivasi, di mana motivasi cenderung meningkat seiring dengan kedekatan tenggat waktu (Steel & König, 2006). Selain itu, pembaruan pada *Self-Determination Theory* (SDT) menegaskan pentingnya kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan namun kini dikontekstualisasikan dalam lingkungan kerja digital dan hibrida (Deci & Ryan, 2020; Van den Broeck et al., 2016). Riset mutakhir juga memperkenalkan konsep *motivational profiles* yang menunjukkan bahwa motivasi bukanlah konstruk tunggal, melainkan kombinasi dinamis dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang bervariasi antar individu (Howard et al., 2017). Lebih jauh, pendekatan komputasional dalam psikologi kerja telah mengembangkan model formal tentang kebutuhan kompetensi, yang menyoroti peran efektivitas, pertumbuhan kapasitas, serta penggunaan keterampilan sebagai komponen inti dalam memprediksi perilaku kerja (Schunk & DiBenedetto, 2020). Dengan demikian, teori motivasi kontemporer memberikan landasan yang lebih relevan dalam memahami perilaku karyawan di era organisasi modern yang ditandai oleh digitalisasi, kerja hibrida, dan perubahan cepat dalam tuntutan pekerjaan.

Secara empiris, motivasi umumnya berfungsi sebagai jembatan krusial antara faktor-faktor manajerial (mis. gaya kepemimpinan) dan hasil yang dicapai oleh organisasi (mis. kinerja). Misalnya, studi meta-empiris tentang kepemimpinan transformasional umumnya menunjukkan jalur hubungan yang signifikan antara KT → motivasi → kinerja yang signifikan (Buil et al., 2019). Penelitian kontemporer A. AlAmrani (2020) juga menegaskan bahwa teori motivasi klasik tetap relevan jika diadaptasi dengan mempertimbangkan konteks budaya, insentif, dan karakter pekerjaan.

Dalam penelitian ini, motivasi dipahami sebagai variabel yang memberikan dorongan upaya kerja karyawan (baik internal maupun eksternal) dan dapat berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan

performa kerja karyawan. Pengukuran motivasi akan mempertimbangkan aspek-aspek ekspektansi (ekspektansi-instrumentalitas-valensi), kebutuhan dasar dan pertumbuhan, serta faktor-motivator/higiene sesuai teori yang relevan.

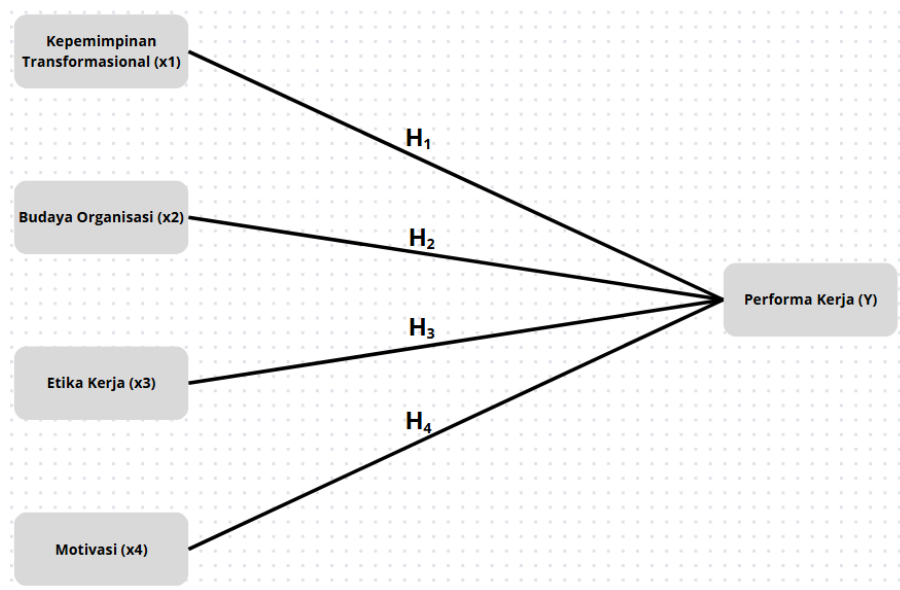
2.2 Model Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual yang menempatkan Kepemimpinan Transformasional (KT), Budaya Organisasi (BO), Etika Kerja (EK), dan Motivasi (M) sebagai variabel bebas yang berpengaruh terhadap Performa Kerja (PK) sebagai variabel terikat.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Ferine et al. (2021). *An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority*



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Dimodifikasi dari Ferine et al. (2021). *An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority*

Model penelitian ini dibangun dengan menggabungkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan untuk menjawab rumusan masalah. Kerangka konseptual utama dalam penelitian ini mengadopsi model yang dikembangkan oleh Ferine et al. (2021), yang menguji faktor-faktor determinan performa kerja dalam konteks organisasi. Namun, terdapat modifikasi strategis pada model penelitian ini, yaitu penggantian variabel Konflik menjadi Motivasi.

Modifikasi ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa dalam konteks peningkatan produktivitas di PT. Mitra Bangun Cemerlang, fokus penelitian diarahkan pada faktor-faktor pendorong positif yang dapat menstimulasi kinerja, dibandingkan faktor penghambat seperti konflik. Motivasi dipilih sebagai variabel independen keempat karena memiliki peranan penting sebagai dorongan internal yang mempengaruhi usaha dan ketekunan karyawan, sesuai dengan teori motivasi modern dan temuan empiris yang menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan performa kerja (Buil et al., 2019; Robbins & Judge Tim, 2022).

Dengan demikian, model penelitian ini terdiri dari empat variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Etika Kerja (X3), dan Motivasi (X4), serta satu variabel dependen yaitu Performa Kerja (Y). Model ini mengasumsikan bahwa keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh baik terhadap peningkatan performa kerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, hipotesis utama yang diusulkan:

- H1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Performa Kerja.
- H2:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Performa Kerja.
- H3:** Etika kerja berpengaruh positif terhadap Performa Kerja.
- H4:** Motivasi berpengaruh positif terhadap Performa Kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul / Objek Penelitian	Variabel	Metode & Sampel	Temuan Utama	Relevansi
1	Buil et al. (2019)	<i>Transformational leadership on frontline employee performance</i> (Spanyol)	KT, Motivasi, PK	Survei kuantitatif; analisis jalur	KT berpengaruh positif terhadap PK, baik langsung maupun melalui motivasi	Mendukung hipotesis KT → PK dan KT → M → PK

2	Vuong & Nguyen (2022)	<i>Systematic review strategi pengukuran kinerja</i>	PK	Review 100+ artikel	Menekankan pentingnya pemilihan instrumen kinerja (KPI, 360° feedback, dsb.)	Menjadi dasar metodologis pengukuran PK
3	Ilham (2020)	Perusahaan manufaktur di Makassar	KT, Motivasi, PK	Survei; regresi	KT berpengaruh signifikan terhadap motivasi & performa	Bukti lokal KT → M & PK
4	Nurhadian (2017)	Sektor jasa keuangan, Bandung	KT, Motivasi, PK	Survei seluruh karyawan (census)	KT & Motivasi secara simultan menjelaskan 62,18% variansi PK	Penguatan simultan KT & M terhadap PK
5	Agustini et al. (2017)	PT Banyu Nusa Antara, Bali	KT, Motivasi, PK	Analisis jalur	KT → Motivasi → PK; jalur langsung KT→PK kadang tidak signifikan	Pentingnya mediasi M
6	WidyaAmrita (2024)	PT Oasis, Tabanan	KT, Motivasi (mediasi), PK	Path analysis, 88 responden	Motivasi memediasi pengaruh KT → PK	Dukungan kuat hipotesis mediasi
7	Tarwijo (2020)	PT Langgeng Kencana, Jakarta	BO, PK	Survei 96 responden	BO → PK positif signifikan, $R^2=55,1\%$	Bukti kuat pengaruh BO
8	Nugroho & Armanu (2024)	PDAM Nganjuk (Sektor publik)	BO, Komitmen, PK	Survei 167 responden	BO & komitmen signifikan → PK	BO penting dalam sektor publik

9	Rahim (2025)	PT Bank Maluku Malut	M, EK, PK, Kepuasan Kerja	PLS-SEM, 111 responden	M & EK signifikan → PK; kepuasan kerja memediasi sebagian	Bukti relevansi EK & M
10	Mertayasa & Wijaya (2023)	Dinas Perikanan & Ketahanan Pangan, Denpasar	EK, BO, Motivasi Berprestasi, PK	Survei 48 ASN; regresi ganda	EK, BO, Motivasi berprestasi → PK positif signifikan	Penguatan integratif antar variabel

