

ANALISIS HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI POLITEKNIK LP3I BANDUNG

Oleh:
Igus Rahmat Ginanjar

*Politeknik LP3I Bandung
Jl. Pahlawan No.59, Sukaluyu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40123*

e-mail : igusrahmat@plb.ac.id

ABSTRACT

Organizational culture is a system of values and beliefs shared by people interacting within an organization, serving as a sense of identity and a guideline for behavior in achieving organizational goals. One factor in the success of organizational goals is leadership, particularly leadership style, which determines organizational performance, as evidenced by employee performance. The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture and transformational leadership style on improving employee performance. The study was conducted using a questionnaire survey of all employee respondents, aiming to gain a deeper understanding of social phenomena within a natural context. This study attempts to analyze organizational culture and leadership style on improving employee performance at the LP3I Bandung Polytechnic educational institution. This method was chosen because it captures the complexity of social reality comprehensively and contextually, and allows for deeper interpretation of the experiences and perspectives of informants to gain a deeper understanding of the phenomena under study, rather than generalizing the findings.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance*

ABSTRAK

Budaya organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dimiliki bersama oleh orang-orang yang berinteraksi dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai identitas dan sebagai acuan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor keberhasilan tujuan organisasi adalah kepemimpinan, terutama gaya kepemimpinan yang akan menentukan kinerja organisasi yang ditunjukkan pada kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan survei kuesioner terhadap seluruh pegawai yang menjadi responden yang bertujuan untuk memahami Fenomena sosial secara mendalam dalam konteks alami. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada sebuah institusi pendidikan Politeknik LP3I Bandung, Metode ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas realitas sosial secara komprehensif dan kontekstual, serta memberikan ruang bagi interpretasi yang lebih mendalam terhadap pengalaman dan perspektif informan. untuk memahami secara mendalam fenomena yang diteliti, bukan untuk menggeneralisasi temuan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia merupakan penentu utama pertumbuhan organisasi. Situasi tersebut mengharuskan suatu organisasi untuk melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia secara berkesinambungan dalam berbagai aspek agar mampu bersaing dalam suasana pelayanan yang baik. Peningkatan tersebut perlu dilaksanakan karena sumber daya manusia berbanding lurus dengan peningkatan kualitas dan pelayanan suatu organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama oleh orang-orang yang berinteraksi dalam suatu organisasi, meliputi struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya yang kuat merupakan landasan kinerja suatu organisasi yang dapat berpengaruh terhadap aktivitas kerja dari pegawai sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai.

Suatu organisasi membutuhkan seorang pimpinan yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pimpinan yang berhasil apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan anggotanya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Menurut Gibson dalam Nurjanah (2008), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mengandung konsekuensi bahwa seorang pemimpin mempunyai otoritas untuk merencanakan, menggerakkan, mengarahkan semua potensi yang ada pada anggotanya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Pemimpin yang mampu menetapkan gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, Keterampilan, sifat, dan sikap pegawai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Pemimpin senantiasa dihadapkan pada permasalahan pengambilan keputusan yang efektif dan berkontribusi secara signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, disiplin kerja ialah faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana dibutuhkan termasuk pada tercapainya kinerja pegawai yang baik.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James Macgregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik yang Menurut Burns (Yukl, 2010:290) “kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya Untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burns (Yukl, 2010:290) adalah “kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Ketika pimpinan bisa menunjukkan sikap dan perilaku kepemimpinan

yang baik, para anggotanya akan cenderung mudah menerima petunjuk dan arahan dari pimpinannya sehingga usaha mencapai tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Menurut mangkunegara (2005:9), “kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Mangkunegara (2005:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”, Berdasarkan beberapa definisi kinerja pegawai yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai selama periode waktu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan indikator penting dalam organisasi, karena mempengaruhi kemajuan atau kemunduran perusahaan. Kinerja mencerminkan hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai yang berkinerja tinggi diperlukan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, agar dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien. Adanya peningkatan kinerja pegawai diharapkan memberikan sumbangan positif terhadap kinerja organisasi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai diantaranya disiplin kerja dan kepemimpinan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai macam faktor antara lain faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, komunikasi, pengalaman kerja, disiplin, kepemimpinan, kompetensi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam upaya perbaikan strategi manajerial dan pengembangan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja organisasi

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Budaya Organisasional

Dasar teori budaya organisasional berawal dari teori sosiologi antropologi tentang budaya, manajemen modern mengamati bahwa pola nilai social ini berkaitan erat dengan pola perilaku anggota organisasi tersebut. Pengertian budaya adalah suatu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, bekerja dibawah naungan suatu organisasi Duncan (2004:108).

Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (2006) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat enam unsur penting yang merefleksikan budaya organisasi. Keenam karakteristik tersebut antara lain: (1) Aturan perilaku yang diamati; (2) Norma; (3) Nilai dominan; (4) Filosofi/falsafah manajemen; (5) Aturan; (6) Iklim organisasi.

Menurut Robbins dalam Nurjanah (2008), budaya diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya juga dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai

pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah itu.

Pada sebuah organisasi dimana satu orang anggota harus berinteraksi dengan anggota yang lain. Pada waktu terjadi proses hubungan tersebut akan tercipta pola hubungan yang akan mengatur proses hubungan antar anggota organisasi tersebut. Pola hubungan ini diatur oleh budaya organisasional. Dalam pola hubungan yang mengatur hubungan antar anggota ini akan terdapat pola keyakinan, dan pola nilai-nilai yang kebenarannya diakui oleh seluruh anggota organisasi. Sistem nilai ini diperlukan untuk mengatur proses interaksi antar anggota organisasi supaya terjadi keselarasan hubungan. Goffee & Jones 2005 menyebutkan bahwa konsep utama budaya adalah pertemanan dan solidaritas, jadi konsep budaya organisasional adalah menjaga keutuhan organisasi. Disebutkan juga bahwa system nilai adalah dasar keyakinan orang yang berhubungan dengan hal yang baik atau buruk, salah atau benar, penting atau tidak penting. Jika sistem nilai ini dijalankan oleh seluruh anggota organisasi maka akan tercipta proses *stereotype*, putusan yang dilakukan dengan mengikuti pola umum yang ada. Budaya organisasional sampai tingkat tiga inilah yang akan memberikan pengaruh pada sebagai macam upaya baru untuk merubah organisasi supaya dapat tumbuh. Jika upaya baru tersebut memang sangat diperlukan untuk mengembangkan organisasi, tetapi dihalangi untuk dijalankan maka upaya pengembangan organisasi terhambat.

Menurut Robbins (2013) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Kepemimpinan Transformasional

Sumber daya manusia akan memiliki kepercayaan, rasa hormat, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasannya untuk memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas. Gaya kepemimpinan juga sangat mempengaruhi kelangsungan kerja personel di perusahaan, namun jika gaya kepemimpinan digunakan secara tidak tepat dalam perusahaan, dapat menimbulkan individualisme yang mengarah pada keegoisan dalam perusahaan. Salah satu parameter untuk mengukur kualitas kinerja adalah sirkulasi kepemimpinan organisasi yang lancar dengan sokongan pemberdayaan kepemimpinan yang melembaga. Pengertian kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut (Anoraga, 2004:2). Gaya kepemimpinan memiliki banyak jenis yang berbeda, Tujuan dari kepemimpinan transformasional pada prinsipnya adalah untuk memotivasi sumber daya manusia untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasanya dilakukan, dengan kata lain kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kepercayaan sumber daya manusia, yang akan berdampak pada peningkatan efisiensi operasional.

Pada dasarnya, tujuan kepemimpinan adalah memotivasi sumber daya manusia untuk bekerja lebih baik dari biasanya. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang

memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya (Gary Yukl, 2005).

Mosadeghard (2003) menunjukkan gaya kepemimpinan berikut: otokratis, birokratis, liberal, karismatik, demokratis, partisipatif, situasional, transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan dalam bisnis untuk memimpin pegawai dan mempengaruhi kinerja mereka.

Kepemimpinan memiliki andil yang cukup besar untuk mendukung tercapainya kinerja suatu lembaga. Hal ini dikarenakan, kepemimpinan memberi keteladanan secara langsung kepada anggota baik melalui contoh sikap, perilaku, maupun berupa perintah, teguran, kepada anggota. Menurut Luthas (2001:78) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Lebih lanjut Green dan Baron (2000:52), mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi. Dimensi teori kepemimpinan transformasional mencakup 5 komponen utama, yaitu : kharisma, stimulasi intelektual, inspiratif, konsiderasi, dan perhatian yang berorientasi individu. Dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Bass dan Avolio, 1993, dalam Endah Mujiarsih, 2003) antara lain :

1. Kharisma, dimensi ini menunjukkan bahwa suatu proses seorang pemimpin mempengaruhi para anggota dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap bawahannya.
2. Stimulasi intelektual, dimensi ini menunjukkan bahwa proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para anggotanya terhadap masalah-masalah yang ada di sekelilingnya dan mempengaruhi para anggota untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru.
3. Inspiratif, dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin untuk merangsang antusiasme anggotanya terhadap tugas-tugas kelompok yang dapat menumbuhkan kepercayaan anggota dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan kelompok.
4. Konsiderasi, dimensi ini menunjukkan bahwa suatu perilaku penuh pertimbangan dari seorang pimpinan agar keputusan dan kebijakan yang dibuat memiliki rasa keadilan di mata anggotanya.
5. Perhatian yang berorientasi individual, dimensi ini menunjukkan bahwa memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada para anggotanya.

Teori kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi dimana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui :

1. Membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan
2. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok di atas kepentingan pribadi
3. Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi

Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara

kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Bernardin dan Russel (2003) kinerja pegawai terdiri dari tujuh dimensi, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)
4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
5. Kreatifitas (*Creativity*)
6. Inovasi (*Innovation*)
7. Inisiatif (*Initiative*)

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standart atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi erutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami Fenomena sosial secara mendalam dalam konteks alami. Menurut Iskandar (2019:11), pendekatan Kualitatif merupakan suatu metode ilmiah yang lazim digunakan dalam penelitian ilmu sosial dan Pendidikan, dengan menitikberatkan pada proses pemahaman terhadap makna subjektif dari Pengalaman individu atau kelompok. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang secara langsung Mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi, baik sumber, metode, maupun teori. Proses analisis dilakukan secara induktif, dengan fokus utama pada pendalaman makna daripada generalisasi temuan.

Metode ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas realitas sosial secara komprehensif dan kontekstual, serta memberikan ruang bagi interpretasi yang lebih mendalam terhadap pengalaman dan perspektif informan. untuk memahami secara mendalam fenomena yang diteliti, bukan untuk menggeneralisasi temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi yang berkembang di Politeknik LP3I Bandung sangat mendukung implementasi gaya kepemimpinan transformasional. Budaya ini dicirikan oleh struktur yang jelas, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta orientasi kuat terhadap pencapaian hasil. Nilai-nilai organisasi menempatkan efisiensi dan ketertiban sebagai prinsip utama dalam pelaksanaan tugas. Budaya organisasi semacam ini secara langsung memperkuat efektivitas sistem kepemimpinan transformasional, karena pegawai bekerja dalam

kerangka ekspektasi yang tegas dan terukur. Namun demikian, budaya yang terlalu birokratis dan menekankan kepatuhan administratif berisiko menurunkan tingkat keterlibatan emosional pegawai. Apabila aspek humanistik dalam organisasi tidak diperhatikan, pegawai dapat mengalami kejenuhan kerja dan menurunnya loyalitas terhadap organisasi dalam jangka panjang.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Gaya ini ditandai oleh adanya pertukaran yang jelas antara kinerja dan imbalan, di mana pegawai yang berhasil memenuhi target kerja memperoleh bentuk penghargaan tertentu, seperti pujian, insentif, atau peluang peningkatan karier. Instruksi yang diberikan oleh pimpinan bersifat eksplisit dan sistematis, sehingga mampu meminimalisasi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi dilakukan secara berkala dan konsisten, sehingga proses umpan balik berjalan dengan terstruktur. Meskipun pendekatan ini efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang terfokus pada hasil, terdapat keterbatasan dalam aspek kreativitas dan inovasi. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam membentuk budaya kerja yang disiplin dan berorientasi pada hasil. Atasan bertindak sebagai pemimpin yang memberikan arahan tegas dan menjadi sumber motivasi utama melalui mekanisme *reward* dan *punishment*. Dalam konteks ini, pimpinan tidak hanya bertugas menyampaikan instruksi kerja, tetapi juga menetapkan indikator kinerja yang harus dicapai oleh pegawai. Pola komunikasi yang dibangun cenderung bersifat vertikal, formal, dan berfokus pada efektivitas operasional. Komunikasi berlangsung melalui rapat rutin, briefing kerja, serta laporan hasil kerja yang terstruktur. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak pada upaya mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini didasarkan pada suatu kondisi bahwa, keputusan transformasional dibangun atas gagasan-gagasan dari perilaku pemimpin. Tingkat seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap bawahan. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi motivasi dan semangat kerja anggota. Jika kekuasaan pemimpin sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi atau unit kerja, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi yang tinggi bagi anggota untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja (bahkan memberikan *extra ordinary* atau *discretionary effort*), sehingga akan tercapai kinerja yang optimal. Umpan balik diberikan berdasarkan pencapaian target, dan seringkali dalam bentuk evaluasi formal. Namun, pola komunikasi semacam ini berisiko menciptakan jarak psikologis antara pimpinan dan bawahan. Beberapa pegawai merasa enggan untuk menyampaikan pandangan secara terbuka karena budaya organisasi yang masih kaku dan hierarkis. Hal ini menegaskan perlunya ruang dialog yang lebih terbuka untuk membangun kepercayaan dan memperkuat keterlibatan pegawai secara emosional. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan suatu organisasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa, praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan tersebut yang akan berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Sinergi antara gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi yang terstruktur menciptakan ekosistem kerja yang efektif dan efisien. Dalam konteks ini, penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya didukung oleh kebijakan dan prosedur formal, tetapi juga oleh norma budaya yang telah mengakar dalam organisasi.

Sinergi ini memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing pegawai serta memperkuat akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Artinya jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat di antaranya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin transformasional memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja organisasi karena pemimpin lebih tertarik, termotivasi, dan mampu memahami keinginan pegawainya. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja pegawai tinggi. Sedangkan pengaruh yang baik ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai cenderung meningkat karena mereka mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka dan apa imbalan yang akan diterima apabila memenuhi harapan tersebut. Hal ini menciptakan rasa aman dan kepastian kerja yang penting dalam lingkungan kerja. Namun, keberhasilan sinergi ini tetap bergantung pada kemampuan pimpinan untuk menyeimbangkan tekanan terhadap pencapaian target dengan pemberdayaan sumber daya manusia secara berkelanjutan, faktor yang signifikan berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan anggota dalam menghasilkan kinerja tinggi (*engaged performance*) di antaranya aspek kepemimpinan, yang di dalamnya juga terkait dengan aspek komunikasi, kekuasaan dan arahan dari pimpinan ke seluruh anggota organisasi atau unit kerja. Kinerja pegawai merupakan latar belakang yang bisa mempengaruhi faktor internal yang meliputi sikap, kepribadian, sifat, keinginan dan jenis kelamin. Sedangkan, faktor eksternal dari perusahaan berasal dari lingkungan berupa gaya kepemimpinan, pelatihan, komitmen organisasi, pengawasan sistem dan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yaitu Penguatan budaya organisasi, seperti peneguhan nilai-nilai inti perusahaan, konsistensi dalam norma kerja, serta penyelarasan tujuan individu dengan visi misi organisasi, merupakan faktor penting untuk terus mendorong kinerja pegawai ke arah yang lebih optimal. Budaya organisasi yang baik dapat diciptakan dengan cara memberi pengarahan terhadap aspirasi dan melibatkan pertimbangan dari pegawai dalam mengambil keputusan organisasi, selain itu perusahaan juga dapat memberikan dukungan pada pegawai dalam bentuk fasilitas kerja agar dapat meningkatkan semangat kerja pegawainya, perhatian yang diberikan oleh sebuah organisasi atau tempat kerja terhadap kenyamanan pegawai nya serta perusahaan juga dapat membuat rekreasi antar sesama pegawai, memberikan kebebasan pada pegawai dalam berkritik, serta dukungan dari tempat kerja untuk mempertahankan stabilitas kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja yang diberikan seorang pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan membuat kinerja pegawai bertambah baik. Artinya semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja para pegawai. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja

pegawai, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja pegawai tinggi.

Saran

Melalui pemberian semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kecerdasan emosional sebaiknya dilakukan secara berkala melalui pendampingan pelatihan ESQ (*Emotional Spiritual & Quation*) guna mendorong kinerja pegawai ke arah yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, dan Huryati. (2008). Manajemen Corporate dan Strategis pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima. Alfabeta. Bandung.
- Andayani, A., & Soehari, T. D. (2018). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai akademik. *jurnal pendidikan* 8(2).
- Anggi, C. M., Samosir, & Sari, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Pada PT. BCA, Tbk Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(1), 22–34.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey, USA: Prentice – Hall International, Inc.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12
- Irawan. (2013). *Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Melina, D. R., & Syarifuddin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. *JIABI -Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 7(1), 4431–4437.
- Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana. 1–23.

- Noviyanti Wiradhika, Ngatno Ngatno, & Hari Susanta. (2025). Analisis Pengaruh Transformational Leadership dan Work Motivation Terhadap Employee Performance Melalui Job Satifcation di PT Bank BRI Persero TBK Kantor Cabang Cibubur. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5 SE-Articles), 3327–3339. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5167>
- Rahma, L. (Universitas P. I. (2019). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Pupr Wilayah Iv Bandung. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dalam Pandangan New Public Management. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.31539/alignment.v6i1.5570>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wati, E. S., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi sebagai mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), Inpress.
- Wiyanto, & Idruz, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Putra Sinar Permaja (South Quarter). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 1689.
- Wulandari, N., & Luturlean, B. S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 19(1), 120–133.
- Zaky, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 89–95.