

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perbankan berperan penting dalam menunjang perekonomian Indonesia, melalui penyaluran kredit maka bank dapat membantu meningkatkan investasi dan pertumbuhan ekonomi, selain itu dapat membantu pemerintah untuk membiayai pembangunan ekonomi. Hal ini dapat dilakukan dengan membeli surat berharga negara dan membantu dalam membiayai proyek infrastruktur serta dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi (Rohman, 2023).

Bank memiliki peran penting yang aktivitasnya adalah menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan modal usaha melalui usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) di masyarakat tersebut. Upaya dalam menjalankan kegiatan operasionalnya sebagai lembaga keuangan maka sangatlah diperlukan adanya sumber daya manusia (SDM), alasannya karena dengan sumber daya manusia kompeten diharapkan mampu mengelola operasional secara lebih efektif, sehingga dapat mengatasi potensi kerugian dan menjaga stabilitas keuangan bank.

Sumber Daya Manusia merupakan satu satunya sumber daya memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, sumber daya manusia adalah satu satunya yang memiliki rasio, rasa dan karsa (Arif, 2018). Pentingnya peran sumber daya manusia maka sangat diperlukan adanya kualitas SDM, karena kualitas SDM yang dimiliki karyawan dengan kompetensi tinggi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam lingkup perbankan.

Kinerja karyawan yang optimal sangat penting dalam mengelola aktivitas usaha perbankan. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan efisiensi operasional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keberlanjutan usaha perbankan. Permasalahan yang dihadapi oleh karyawan yang bekerja di Bank khususnya di Indonesia adalah karena tekanan

kerja yang tinggi akibat dari target penjualan produk perbankan yang ketat dan tuntutan untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Selain itu dengan perkembangan teknologi digital juga menuntut karyawan bank untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensi yang kadang kadang tidak diimbangi dengan pelatihan dalam perusahaan.

Pentingnya peran kinerja karyawan bagi perbankan maka terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi. Dimana kepemimpinan transformasional yang sesungguhnya harus dibangun dari dasar/pondasi moral (Wahjono *et al.*, 2020), sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam konsep teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Dimana menurut Prasetya (2024:270) bahwa teori ini menjelaskan adanya atribut yakni kekhususan tujuan, kesulitan dan intensitas sasaran. Semakin spesifik tujuan dan sulit, maka akan menghasilkan performa yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan bawahan, dapat meningkatkan efektivitas penetapan tujuan. Ketika pemimpin yang transformasional menetapkan tujuan yang jelas dan menantang, serta memberikan dukungan dan bimbingan, bawahan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapainya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia & Nugroho (2019); Zaky (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian Purnawati *et al.*, (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian Vinolia (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi melainkan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari dengan penelitian yang dilakukan oleh Anhara *et al.*, (2023); Toma

et al., (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Muhammad *et al.*, (2023) menemukan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki tempat yang penting dalam studi perilaku organisasi, karena banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan sikap serta perilaku positif ditempat kerja (Yateno, 2020). Konteks *goal setting theory* menurut Qomariah *et al.*, (2023:6) bahwa *goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan yaitu Cahyani *et al.*, (2020); Dewi Susita *et al.*, (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian oleh Kharisma *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain komitmen organisasi juga penguasaan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani *et al.*, (2018); Zakaria & Leiwakabessy, (2020) bahwa penguasaan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Namun penelitian oleh Aminah *et al.*, (2021); Narulita *et al.*, (2022) menemukan bahwa pemanfaatan teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks *goal setting theory* atau penetapan tujuan dikaitkan dengan penguasaan teknologi informasi, dimana menurut Pinatih (2024) menekankan pentingnya hubungan antara tujuan signifikan yang ditentukan dan kinerja yang dihasilkan. Penetapan tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat meningkatkan

motivasi dan kinerja individu, termasuk dalam penguasaan teknologi informasi. Penerapan teori ini dalam konteks teknologi informasi berarti bahwa dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur terkait penguasaan teknologi, individu akan lebih termotivasi untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya dalam bidang tersebut, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi maka beberapa peneliti sebelumnya yaitu Muhammad *et al.*, (2023) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Namun penelitian yang dilakukan oleh Mustofa, (2022) menemukan bahwa *digital workplace* tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan hasil pengamatan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dimana setiap variabel yang akan diteliti terdapat riset gap, dimana masih ditemukan adanya inkonsistensi yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya karena masih terjadi perbedaan hasil penelitian terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi. Selain itu ditemukan bahwa masih kurangnya penelitian sebelumnya yang melakukan pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. khususnya pada divisi *retail collection* dan *recovery* khususnya pada Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta.

Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah fokus pada industri perbankan dengan lingkup yang lebih spesifik yaitu divisi *retail collection* dan *recovery* pada Bank Negara Indonesia (BNI) di Kantor Wilayah Jakarta. Penelitian ini memasukkan penguasaan teknologi informasi sebagai faktor penting yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian dalam penelitian ini dapat memberikan perspektif baru yang lebih relevan dalam era digital di mana penguasaan

teknologi informasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan perbankan.

Meskipun banyak penelitian yang telah melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana peran teknologi informasi sebagai *mediator* pada sektor industri perbankan. Pada umumnya sebagian besar peneliti sebelumnya lebih banyak berfokus pada faktor kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tanpa mempertimbangkan bagaimana penguasaan teknologi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bank.

Kemudian penelitian lebih banyak dilakukan pada sektor industri secara umum atau di bagian layanan pelanggan, sementara kajian yang secara khusus meneliti divisi *retail collection* dan *recovery* pada sektor industri perbankan masih sangat terbatas. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja karyawan bank

Kebaruan (*Novelty*) penelitian ini terletak pada variabel integrasi tiga variabel utama yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi dalam satu model penelitian yang bertujuan untuk memahami kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi yang mempengaruhi kinerja karyawan pada divisi *retail collection* dan *recovery* pada BNI di Kantor Wilayah Jakarta. Pendekatan ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang hanya menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan bank tanpa mempertimbangkan bagaimana komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi dapat berperan sebagai variabel *mediator* yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta divisi *retail collection* dan *recovery*.

PT Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta Divisi *retail collection* dan *recovery* Jakarta merupakan bagian dari unit *risk management* atau *retail banking* yang bertugas menangani kredit bermasalah (*non-performing loan/NPL*) dengan fokus pada

segmen retail termasuk KPR, KKB, dan kredit konsumen lainnya. Divisi ini berperan dalam melakukan penagihan (*collection*), restrukturisasi kredit, negosiasi dengan nasabah, hingga penyelesaian melalui eksekusi agunan atau proses hukum jika diperlukan. Divisi ini biasanya bekerja sama dengan bagian *Legal*, *Credit Risk*, dan *Operations* dalam meminimalkan kerugian bank serta memulihkan pembayaran kredit yang macet.

Berikut ini akan disajikan target dan realisasi kinerja divisi retail collection dan recovery dakan tahun 2024 yang dapat ditunjukkan pada tabel 1.1. yaitu:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Kinerja Divisi *Retail Collection* dan *Recovery*
Tahun 2024

No	Divisi	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Capaian Kinerja (%)
1	Remedial	788.097.471.069	890.000.000.000	88.55
2	Recovery	740.298.258.618	950.269.890.455	77.90

Sumber : Data Sekunder,2024

Tabel 1.1. yakni target dan realisasi kinerja pada divisi *retail collection* dan *recovery* pada PT Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta dimana permasalahan yang dihadapi saat ini adalah belum maksimalnya hasil recovery yang dapat dilihat dari capaian kinerja yang masih belum mencapai target yang ditetapkan. Meskipun upaya remedial telah dilakukan bahwa tingkat pencapaian dalam pemulihan kredit belum optimal sehingga mengindikasikan adanya tantangan dalam proses pengelolaan pemberian kredit yang menunggak. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti efektivitas strategi yang diterapkan, sumber daya manusia yang tersedia, serta pemanfaatan teknologi dalam mendukung proses *recovery*.

Salah satu kendala yang dihadapi adalah penempatan sumber daya manusia yang belum merata di setiap wilayah. Ketidakseimbangan ini berpotensi menyebabkan beban kerja yang tidak seimbang sehingga menghambat efektivitas dalam proses penyelesaian kredit bermasalah. Jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efisiensi dalam pengelolaan piutang akan terganggu yang pada gilirannya berdampak pada pencapaian

target *recovery* yang belum maksimal. Oleh karena itu maka diperlukan strategi kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang ada, agar kinerja karyawan akan meningkat di berbagai wilayah operasional.

Kemudian saluran pemasaran jaminan yang belum bekerja secara maksimal juga menjadi tantangan yang menghambat peningkatan hasil *recovery*. Dalam proses pemulihan kredit, optimalisasi pemasaran aset jaminan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pemulihan dana. Jika mekanisme pemasaran jaminan tidak berjalan dengan baik maka potensi pemulihan pemberian kredit kepada nasabah menjadi lebih rendah dari yang diharapkan. Dalam hal ini, penguasaan teknologi informasi memiliki peran penting dalam mempercepat proses pemasaran jaminan serta meningkatkan transparansi dan aksesibilitas informasi bagi calon pembeli aset jaminan tersebut.

Dengan demikian maka dalam penelitian ini menjadi hal yang penting dalam mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi *retail collection* dan *recovery*. Dengan demikian dalam penelitian ini maka hal ini yang menjadi alasan dalam memilih penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasiuonal Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi dan Penguasaan Teknologi Informasi pada Divisi Retail Collection dan Recovery pada PT Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang dapat diambil sebagai dasar kajian dalam penelitian yang dilakukan adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta

2. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penguasaan teknologi informasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
5. Apakah penguasaan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui penguasaan teknologi informasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penguasaan teknologi informasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta

4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
5. Untuk menganalisis pengaruh penguasaan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui penguasaan teknologi informasi pada Divisi *Retail Collection dan Recovery* PT. Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dikemukakan secara teoritis dan secara praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagaimana cara menganalisa dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi, selain itu diharapkan penelitian itu diharapkan peneliti dapat mengaplikasikannya didunia kerja.
- b. Penelitian ini sebagai bahan referensi (kepuustakaan) dan masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi.
- c. Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk menambah pengetahuan dengan menerapkan disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin Makassar\

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai dasar dalam perbaikan dan peningkatan penguasaan teknologi khususnya pada divisi Retail Collection dan Recovery pada Bank Negara Indonesia di Kantor Wilayah Jakarta
- b. Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan perusahaan dan pengambilan keputusan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam mencapai tujuan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini sebagai salah satu sumbangan pemikiran berupa saran-saran yang diperlukan sehubungan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini peneliti membagi kedalam enam bab yang terkandung dalam setiap bab. Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan mengenai *goal setting Theory* pengertian, manajemen sumber daya manusia, fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia, pengertian kepemimpinan, pengertian kepemimpinan transformasional, karakteristik kepemimpinan transformasional, indikator gaya kepemimpinan transformasional, pengertian kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan, indikator kinerja karyawan, pengertian komitmen organisasi, faktor-faktor komitmen organisasi, indikator komitmen organisasi, pengertian penguasaan teknologi informasi, tujuan dan manfaat teknologi informasi, indikator penguasaan teknologi informasi, penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ketiga ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab keempat berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab kelima berisikan gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis

Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLSi4.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab keenam merupakan pembahasan yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dianalisis.

BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta hasil dari penyelesaian penelitian yang bersifat analisis obyektif. Sedangkan saran untuk mengatasi masalah dan kelemahan yang ada dalam perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Deskripsi teori berisi tentang penjelasan terhadap variabel-variabel yang diteliti melalui pendefinisian dan uraian yang lengkap dan mendalam dari berbagai referensi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan variabel penelitian ini yang meliputi pengertian manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, komitmen organisasi dan penguasaan teknologi informasi yang dapat dilihat melalui teori dibawah ini.

2.1.1 Goal Setting Theory

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) dikenalkan oleh A.E. Lock pada tahun 1968 yang menyatakan penetapan tujuan merupakan suatu proses kognitif dari beberapa penggunaan praktis. Tujuan secara sadar dari seseorang dan maksudnya penentu utama dari perilaku. Suatu tujuan adalah obyek dari tindakan. Artinya tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang, atau seseorang yang memiliki tujuan akan mencapai hasil kerja yang maksimal dari pada seseorang yang tidak memiliki tujuan. Dengan *goal setting* (penetapan tujuan) merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan.

Goal Setting Theory adalah teori yang berfokus pada proses penetapan tujuan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja dan motivasi seseorang. Menurut Edwin Locke, tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang mendorong individu untuk berusaha lebih keras, fokus, dan termotivasi untuk mencapainya. Inti dari *Goal Setting Theory* adalah bahwa tujuan memberikan arahan dan kerangka kerja bagi seseorang untuk bekerja. Tujuan ini juga berfungsi sebagai standar pengukuran untuk mengevaluasi kinerja. Locke berpendapat bahwa semakin menantang tujuan yang ditetapkan, semakin besar usaha yang dilakukan oleh individu untuk mencapainya, asalkan tujuan tersebut masih dapat diraih.

Dalam teori ini menyatakan jika para pekerja memiliki komitmen tujuan yang tinggi maka akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan akan menetapkan seberapa tinggi usaha seseorang untuk mencapai tujuan tersebut. Semakin tinggi tujuan yang ingin dicapai maka semakin tinggi juga usaha yang dilakukan. Dengan demikian, tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku manusia. Teori ini menjelaskan adanya atribut yakni kekhususan tujuan, kesulitan dan intensitas sasaran. Semakin spesifik tujuan dan sulit, maka akan menghasilkan performa yang lebih baik (Prasetia, 2024:270).

Menurut Utami *et al.*, (2025:24) teori penetapan tujuan meliputi lima komponen utama yang berkontribusi pada penetapan tujuan yang efektif yakni kejelasan (*clarity*), tantangan (*challenge*), komitmen (*commitment*), umpan balik (*feedback*), dan kompleksitas tugas (*task complexity*). Kejelasan (*clarity*) berarti tujuan harus spesifik dan didefinisikan dengan jelas. Sebuah tujuan yang terdefinisi dengan baik menghilangkan ambiguitas, sehingga memudahkan individu untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka. Tantangan (*challenge*) berarti tujuan harus menantang namun dapat dicapai. Tujuan yang sulit cenderung memotivasi individu lebih efektif dibandingkan yang mudah karena mereka mendorong usaha dan ketekunan yang lebih besar. Komitmen (*commitment*) memperlihatkan bahwa agar tujuan menjadi efektif, individu harus berkomitmen untuk mencapainya. Komitmen ini dapat dipupuk melalui keterlibatan dalam proses penetapan tujuan dan memastikan bahwa individu memahami pentingnya tujuan tersebut.

Umpan balik (*feedback*) yang dilakukan secara rutin tentang kemajuan sangat penting untuk menjaga motivasi dan menyesuaikan usaha sesuai kebutuhan. Umpan balik membantu individu memahami seberapa baik mereka berkinerja dibandingkan dengan tujuan mereka, memungkinkan mereka untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan dan tetap termotivasi sepanjang proses. Untuk kompleksitas tugas (*task complexity*), meskipun tujuan yang menantang itu penting, tujuan tersebut tidak boleh terlalu kompleks atau membebani. Jika sebuah tugas terlalu rumit, hal itu dapat menyebabkan kebingungan dan menurunkan motivasi. Membagi tujuan yang lebih besar menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan dapat

dikelola dapat membantu menjaga motivasi sambil memastikan bahwa individu merasa memiliki pencapaian saat mereka maju.

Goal setting theory menekankan pentingnya hubungan antara tujuan signifikan yang ditentukan dan kinerja yang dihasilkan. Perilaku kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh kemampuannya memahami harapan perusahaan terhadap tujuannya. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama yang ingin dicapai. *Punishment* merupakan salah satu faktor penentu, dimana semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan untuk mencapai tujuannya (Pinatih, 2024).

Menurut Qomariah *et al.*, (2023:6) *goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap manusia memiliki potensi pengetahuan kerja, ide, dan tenaga dalam diri mereka. Pengetahuan kerja dan ide merupakan unsur intelektual yang tidak habis pakai (*reusable*) dan dapat terus dikembangkan. Unsur intelektual inilah yang mampu mendukung perusahaan

menciptakan keunggulan kompetitif. Unsur intelektual ini disebut sebagai modal manusia (*human capital*), yaitu keseluruhan nilai yang didapat dari kapabilitas, pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan motivasi yang dimiliki tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagai suatu sistem, sumber daya-sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Budiyanto dan Mochklas, 2020:32).

Menurut Supriadi et al., (2022 : 2) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau karyawan serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Karena jika konsumen merasa tidak puas dapat melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Sabri et al., (2024:12) menyatakan bahwa definisi manajemen SDM melibatkan koordinasi berbagai elemen, dimulai dari perencanaan hingga pemeliharaan hubungan kerja, menciptakan kerangka kerja yang holistik untuk mengelola, mengoptimalkan, dan mengembangkan aset manusia. Pada intinya, manajemen SDM mewujudkan visi dan misi organisasi dengan mengarahkan, mengelola, dan memotivasi tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia menurut Noor (2023:4) adalah sebuah proses berkelanjutan yang memerlukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang konsisten. MSDM bukanlah sekadar tindakan satu kali, tetapi merupakan pendekatan berkesinambungan dalam mengelola tenaga kerja. Pengertian ini menggambarkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah elemen penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Berdasarkan uraian definisi yang telah dipaparkan, maka pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana mengatur, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Badrianto *et al.*, (2022:1) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Selanjutnya menurut Harras *et al.*, (2020:6) bahwa manajemen sumber daya manusia berupa aktivitas-aktivitas terstruktur dan sistematis yang dikerjakan oleh sumber daya manusia dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu guna mencapai tujuan.

Sakti, (2023:2), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus di dukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaia kinerja yang objektif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, mempertegas peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi yang dikontrol atau dikendalikan oleh sebuah sistem kerja atau yang disebut sistem manajemen :

- a. Bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia unggul maka dilakukan rekrutmen dan seleksi.

- b. Bahwa untuk mencapai efektivitas dan efisiensi maka ditetapkan SOP, aturan, dan strategi.
- a. Bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia maka diselenggarakan pelatihan dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi.
- b. Bahwa untuk mencapai target (kinerja dan produktivitas) maka diciptakan budaya dan lingkungan kerja yang kondusif.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan di dalam organisasi. Oleh karenanya, tidak berlebihan jika kita mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni, karena sesungguhnya terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi), dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebahagiaan yang dicita-citakan.

Tsauri, (2020:5) Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mempelajari pengelolaan karyawan agar bekerja dengan efektif dan efisien dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.3 Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia. MSDM sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan.

Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas. Menurut pendapat Edwin, (2018:30-33) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan yaitu :

1) Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

a. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2) Fungsi teknis yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat. Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operatif pada dasarnya dilaksanakan agar di satu pihak pemenuhan kebutuhan dan kepuasan karyawan tercapai dan di lain pihak tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mengatur sumber daya manusia diperlukan berbagai aktivitas departemen SDM dalam mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas mengatur SDM tersebut terangkup dalam beberapa kegiatan yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Utama (2020:12) fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas fungsi manajemen dan fungsi operasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan manajemen SDM terutama adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka sadar dan mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila ada penyimpangan dari rencana semula, perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada karyawan.

2. Fungsi Operasi (*Operative Function*)

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan adalah mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Perkembangan berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan/ penataran, yang penting bagi kinerja pekerja karena perubahan teknologi yang terus berkembang, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi. Kompensasi biasanya diterima dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Karyawan secara individu diminta mengubah pandangan yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar sesuai dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e. Perawatan/Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin pensiun karyawan.

Secara tepat tujuan manajemen sumber daya manusia sangatlah sulit untuk dapat dirumuskan karena sifatnya yang bervariasi dan tergantung pada tahap-tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Yulistiyono (2021:12) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberikan masukan kepada manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekena yang termotivasi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal dan memiliki kinerja yang tinggi;
2. Mengimplementasikan, menjalankan kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan tujuan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan SDM;
4. Mendukung dan membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai permasalahan dalam menjalin hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan sarana dan prasarana media komunikasi antara sesama pekerja dan manajemen organisasi;
7. Memelihara standar organisasional dan nilai inti dalam manajemen SDM.

Kemudian menurut pendapat Amstrong dan Taylor dalam (Lewaherilla, 2021:5), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. *Support the Organizational achieving its objectives by developing and implementing human resources strategies that are integrated with the business strategy.* Dengan kata lain Tujuan Manajemen sumber daya manusia adalah mendukung organisasi mencapai tujuan dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. *Contribute the development of a high performance culture.* Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan berkontribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi.
3. *Ensure that the organization has the talented, skilled and engage people it needs.* Dimana tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan orang-orang berbakat, terampil dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi
4. *Create a positive employment and climate of mutual trust.* Artinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan suasana dan iklim kerja yang saling percaya.
5. *Encourage the application of the ethical approach to people management.* Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen sumber daya manusia.

2.1.4 Pengertian Kepemimpinan

Persaingan yang semakin ketat saat ini tentu saja mempengaruhi kepemimpinan perusahaan, Kepemimpinan yang tentunya dibutuhkan untuk memacu kinerja karyawan. Suatu perusahaan dapat mempunyai kinerja baik, apabila para karyawannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing artinya dalam mencapai sasaran kepemimpinannya perusahaan harus dapat mendorong para karyawan untuk dapat bersaing dan memperoleh hasil yang sudah ditetapkan.

Sebuah organisasi sangat membutuhkan peranan dari seorang pemimpin oleh itu pemimpin akan memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebab itulah, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi ataupun

pengetahuan (manajerial dan/atau strategi) yang lebih, berperilaku baik, dan mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, serta harus dapat mengambil keputusan, serta bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide yang bijak, mengayomi, dan juga memberi motivasi. Kemudian mampu melakukan pendekatan personal (human relation) dengan bawahannya.

Kepemimpinan adalah sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Sikap kepemimpinan tersebut digunakan ketika memimpin. Salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. Pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan di dalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi. Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau goal. Baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin di capai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan.

Menurut Prayudi et al., (2022 : 11) Kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Palinggi dan Mawardi (2020:4), menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam memengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Berdasarkan pandangan ini bahwa, kepemimpinan selalu dibutuhkan dalam organisasi apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu berhubungan dengan pekerjaannya memotivasi bawahan. Oleh

karena itu, memahami motivasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sutrisno (2020:216) kepemimpinan memainkan peranan yang paling dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.

Menurut Sutikno, (2022 : 9) kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan. Definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinnya.

Menurut Siregar, (2023 : 2) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Ini melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain menuju visi yang diinginkan. Kepemimpinan melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan arahan, panduan, dan dukungan, sementara pengikut memberikan dukungan, komitmen, dan usaha dalam mencapai tujuan bersama. Selanjutnya menurut Purwanggono & Cuk, 2020 : 6) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin.

Kepemimpinan menjadi salah satu kata kunci yang menjadi tolak ukur kesuksesan sebuah organisasi dengan memiliki kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan karakter perusahaan. Peran pemimpin pada suatu perusahaan adalah diibaratkan sebagai seorang nahkoda yang membawa arah kapal yang akan dibawanya, sehingga para pemimpin adalah seseorang yang akan menjadi yang terdepan untuk membawa para bawahannya.

Kepemimpinan adalah sebuah cara untuk memimpin yang baik, meliputi penggunaan pengaruh, komunikasi yang efektif, pendekatan yang tepat, dan keakuratan dalam memberikan arahan sehingga para pengikutnya dapat mengeluarkan potensi diri yang terbaik dalam bekerja (Pranogyo *et al.*, 2021:160).

Menurut Yulianti dan Meutia (2020:46) pemimpin adalah individu yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah upaya untuk memengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama.

Kepemimpinan dalam organisasi adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan hanya dilihat dari jumlah pengikutnya, bukan juga dilihat dari rentang waktu dalam memimpin, namun pemimpin yang baik dilihat dari seberapa banyak ia mampu menciptakan sosok pemimpin yang baru. Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kepemimpinan yang menjadi faktor penting. Maka untuk mencapai keberhasilan organisasi, terdapat beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi yang perlu diterapkan oleh seorang pemimpin, diantaranya (Yuliastanti, 2024:209) :

1. Menjalin kedekatan dengan anggotanya
2. Memberikan semangat dan motivasi
3. Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab

Definisi kepemimpinan dikemukakan oleh Wujarso (2023:21) sebagai suatu kemampuan atau proses yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bukan hanya terkait dengan otoritas formal atau jabatan, tetapi juga

melibatkan kemampuan untuk memotivasi orang lain, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya secara efektif.

Rosyida (2023:128) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntutan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain. Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin menjadi cerminan bagaimana pemimpin menerapkan gaya dalam menggerakkan pengikutnya. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuan-nya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.5 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, dan keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Dengan cara demikian, antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha kearah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Menurut Suriagiri, (2020 : 51) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para pekerja dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja pada saat pengambilan keputusan dibandingkan pada saat ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

Bentuk jenis pemimpin yang terlihat menyenangkan dan dapat dianggap sebagai pemimpin transformasional, mampu mendorong bawahan untuk mengerjakan transcendental dibandingkan kepentingan diri jangka pendek dan untuk pencapaian serta aktualisasi diri daripada kemandirian. Didalam bentuk kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai suatu kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, penghargaan pekerja adalah internal. Ketika mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional seharusnya membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi seorang pemimpin dapat memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja lebih maksimal yakni dengan memberikan penghargaan kepada diri sendiri.

Kepemimpinan transformasional, atau sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi

melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan mereka jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan.

Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. (Jahari & Rusdiana, 2020).

Menurut Prasinta *et al.*, (2023:22) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengandalkan visi pemimpin sebagai inspirasi untuk member arahan dan petunjuk kepada pengikutnya. Tiga hal yang harus dilakukan oleh pemimpin transformasional :

1. Menyadari perlunya perubahan
2. Menciptakan visi baru
3. Melembagakan perubahan. Dalam literatur, pola ini sering disebut pola yang ideal, khususnya untuk melakukan transformasi organisasi.

Menurut Mahsusi, (2024:17) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang padanya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan profesionalisme yang lebih tinggi". Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan oleh emosi, kecemburuan, keserakahan, misalnya atau kebencian.

Dalam hubungan dengan hierarki kebutuhan, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi para pengikut. Para pengikut dinaikkan dari "diri sehari-hari" ke "diri yang lebih baik" mereka. Kepemimpinan yang

mentransformasikan (*transforming leadership*) dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja, dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman-teman sejawatnya, para atasan, dan juga para bawahan.

Yateno, (2021 : 206) menyatakan bahwa seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin nyata yang menginspirasi timnya secara konstan dengan visi masa depan bersama. Mereka tidak serta merta memimpin di depan, karena mereka cenderung mendelegasikan kewajiban pada tim. Walaupun antusiasme mereka seringkali menular, mereka umumnya butuh dukungan dari orang-orang secara detail. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan mereka.

Sudaryo et al., (2020 : 156) menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui:

1. Karisma (*Idealized Influence*), yaitu pemimpin memiliki perilaku yang mampu membangkitkan antusiasme yang kuat dan loyalitas dari bawahan, serta mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat secara bebas dan mengantisipasi pada masa mendatang. Pemimpin sangat memperhatikan bawahannya, menanggung risiko bersama, dan hanya menggunakan kekuasaannya bilamana diperlukan dan bukan untuk kepentingan pribadi.
2. Motivasi Inspirasi (*Inspiration Motivation*), yaitu pemimpin mampu memberikan motivasi yang menarik dan menginspirasi bawahannya dengan mengomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, mampu membangkitkan semangat kerja sama tim, optimisme terhadap rekan kerja dan bawahannya.
3. Rangsangan/Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), yaitu pemimpin memiliki intelektualitas mengajak para anggota berupaya menciptakan iklim kondusif dan meningkatkan kesadaran bahwa tentang inovasi dan kreativitas, serta mendorong bawahan tentang inovasi dan kreativitas, serta mendorong bawahan untuk memandang masalah dari perspektif yang baru dan upaya mengatasinya. Keterlibatan dan

pemberdayaan karyawan merupakan tradisi dalam perumusan masalah dan pencarian solusi terbaik, serta membentuk kerja sama tim yang solid untuk melakukan perubahan.

4. Perhatian Individual (*Individual Concideration*), yaitu pemimpin mampu memberikan perhatian khusus pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan bawahan, serta memberikan dorongan, dukungan, dan pelatihan. Komunikasi individu dapat membangun kepercayaan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang akan dilakukan. Perhatian dapat dilakukan dengan memberikan hadiah atau penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi dan menyelesaikan tugas lebih baik.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

Kepemimpinan transformasional di BNI merujuk pada gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan pengembangan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional di BNI akan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi pada kemajuan bank secara keseluruhan. Dari pendapat di atas bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Bank Negara Indonesia merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan karyawan yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki.

Kepemimpinan yang ada pada organisasi berfokus pada empat komponen utama yakni pengaruh ideal, menunjukkan bahwa pemimpin senantiasa bertindak sebagai panutan bagi karyawannya, sehingga pimpinan menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan

perilaku yang dapat diteladani. Kemudian pemimpin dalam memberikan motivasi inspirasional, yang berarti bahwa pemimpin mampu memberikan visi yang jelas dan inspiratif bagi karyawan, sehingga hal ini memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin senantiasa memiliki stimulasi intelektual yang senantiasa mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan mencari solusi baru untuk masalah yang ada, selain itu pimpinan berusaha memahami kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk pengembangan diri karyawan ke depannya.

2.1.6 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dengan karakteristik kepemimpinan transformasional menginspirasi tim untuk unggul. Mereka berbagi misi dan tujuan yang melampaui aspirasi individu. Mereka menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas, kolaborasi, yang mendorong kinerja kerja yang lebih baik. Hasilnya mengarah pada pencapaian luar biasa dan keberhasilan organisasi. Karakteristik dari sebuah kepemimpinan akan menentukan berhasil tidaknya sebuah model kepemimpinan dalam penerapannya. Dalam sebuah organisasi kepemimpinan tertentu mungkin berhasil mungkin saja sebaliknya. Oleh karena itu mutlak dibutuhkan adanya sebuah model kepemimpinan dengan karakteristik yang sesuai dengan kultur organisasi. Kepemimpinan ini akan menggerakkan seluruh komponen dari organisasi. Selain menggerakkan, kepemimpinan ini juga yang akan menentukan arah sebuah organisasi. Sehingga dinamika dalam sebuah organisasi senantiasa terjaga dengan adanya kepemimpinan.

Para pemimpin mempunyai sejumlah karakteristik yang membedakan mereka dari para pemimpin lain. *Transformational leader* di sini dilihat dari sisi *idealized influence* (berkharisma), *inspirational motivation* (mereka menjadi inspirasi banyak orang), *intellectual stimulation* (mendorong inovasi), *individualized consideration* (menempatkan orang sesuai keahliannya), maupun hasil karya nyata mereka. Adapun karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menurut Juhro, (2020 : 55) dapat dilihat melalui uraian berikut ini:

1. Mereka memandang diri mereka sebagai agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk membuat perbedaan dan mentransformasikan organisasi yang berada di bawah tanggung jawab mereka.
2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak-pihak yang melawan), mereka mengambil posisi, mengambil risiko, mengkonfrontasi realitas.
3. Mereka percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*).
5. Mereka terus belajar (*life-long learners*). Mereka melihat kesalahan-baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain-sebagai kesempatan untuk belajar.
6. Mereka dapat mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*) dan kemenduaan arti (*ambiguity*).
7. Mereka visioner (*visionaries*).

Lubis et al., (2021 : 130) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu adalah sebagai berikut:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin transformasional memiliki strategi, visi, misi dan tujuan yang jelas dan mentransformasikan keahliannya ke bawahan untuk mencapai tujuan strategi tersebut dengan gemilang.
2. Membuat kepercayaan anggota. Pemimpin transformasional membuat kepercayaan anggotanya karena tujuan yang jelas, dan pemenuhan kesiapan anggota untuk meraihnya, serta menerima saran-saran perbaikan untuk hasil yang lebih baik.
3. Pemanfaatan potensi yang ada. Pemimpin transformasional menggali dan melihat potensi anggota. Ia menghargai dan mentransformasinya melalui individu yang memiliki potensi tersebut kepada anggota lainnya, sehingga memacu para anggota untuk memberikan yang terbaik.

4. Merangsang anggota. Pemimpin transformasional merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif, dan mengajaknya untuk menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, dan anggota menerima serta menyadari manfaatnya bagi pribadi dan perusahaan.
5. Menjaga kekompakan tim. Pimpinan transformasional selalu menjaga kekompakan tim, dan tidak mau terjebak pada pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain, peluang untuk itu tidak ia toleir. Potensi keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.
6. Menjaga nilai-nilai. Pemimpin transformasional menjaga nilai-nilai konstruktif dalam budaya organisasi yang ada sebagai pemacu motivasi dan disiplin anggota.

Menurut Edison et al., (2022: 98-99) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Selanjutnya Sule & Priansa, (2020 : 80) mengemukakan karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri dari sejumlah hal yang terkait dengan:

1. Karisma

Pemimpin mampu mentransformasi visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi.

2. Inspirasi

Pemimpin mengomunikasikan harapannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana sehingga mampu menjadi inspirasi.

3. Stimuli Intelektual

Pemimpin menunjukkan kemampuan intelegensi, rasional, serta penyelesaian masalah dengan bijak dan penuh pertimbangan.

4. Perhatian Secara Individual

Berkaitan dengan perhatian pemimpin secara personal kepada seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi sehingga pemimpin mampu memahami pikiran dari tiap-tiap orang yang ada di organisasi.

Menurut Sunyoto & Burhanuddin., (2019 : 156) kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. *Charismatic leadership*. Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.
2. *Inspirational leadership*. Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3. *Belief*. Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.
4. *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.
5. *Individualized consideration*. Ciri ini berkaitan dengan tanggungjawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing.

2.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

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. Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Nardo *et al.*, (2022:40) yakni :

1) Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Menggambarkan pemimpin sebagai contoh peran yang kuat bagi pengikutnya.

2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Menggambarkan pemimpin yang membicarakan harapan yang tinggi kepada pengikutnya dan memotivasi mereka melalui visi.

3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)

Menggambarkan pemimpin yang mendukung pengikutnya mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara yang inovatif.

4) Perhatian individual (*individual consideration*)

Menggambarkan pemimpin yang membangun iklim yang mendukung dengan mendengarkan apa kebutuhan pengikutnya dan menjadi mentor bagi pengikutnya agar mereka lebih teraktualisasi.

Indikator kepemimpinan dalam penelitian Lestari dan Suryani (2018) bahwa indikator kepemimpinan transformasional ada 5 indikator yaitu :

- a) Kharismatik,
- b) Pengaruh idealis,
- c) Motivasi inspirasi,
- d) Stimulasi intelektual
- e) Konsiderasi individu.

Menurut Sule & Priansa, (2020 : 85). Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional antara lain, yaitu:

1) Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, menyajikan peluang-peluang baru dalam mengembangkan organisasi.

2) Mendorong Penerimaan Tujuan Bersama

Pemimpin transformasional berperilaku kooperatif dengan mempromosikan kerja sama dan elaborasi penting antara pemimpin dan karyawan sehingga mampu mendorong penerimaan tujuan bersama dengan lebih bertanggung jawab.

3) Memberikan Dukungan Secara Personal

Pemimpin transformasional menunjukkan penghormatan secara individual kepada karyawan yang ada di dalam organisasi. Ia pun merasakan dan memahami kebutuhan karyawan yang ada di dalam organisasi dengan baik.

4) Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional mampu memberikan stimulasi intelektual. Ia mendorong karyawan untuk mempertanyakan kembali dan menguji keberkualitasan pekerjaan mereka sekaligus memberikan masukan yang komprehensif untuk memperbaiki pekerjaan karyawan, jika pekerjaan tersebut dirasakan belum mampu ditunaikan dengan baik.

5) Memberikan Model yang Sesuai

Pemimpin transformasional mampu menyediakan model kepemimpinan yang sesuai dengan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan yang ada di dalam organisasi. Ia mampu memberikan keteladanan bagi karyawan untuk berperilaku baik serta mendorong perilaku terbaik yang dilakukan oleh pemimpin dapat ditiru dengan baik pula.

6) Ekspektasi Kinerja yang Tinggi

Pemimpin transformasional memiliki ekspektasi yang tinggi dalam mengemban pekerjaan. Ia mampu menunjukkan keberkualitasan pekerjaan, keunggulan pekerjaan, sekaligus kinerja yang tinggi sehingga dijadikan pedoman bagi karyawan. Tentu saja hal tersebut diiringi dengan *rewards* dan *punishment* yang memadai.

7) Memperkuat Budaya Organisasi

Pemimpin Transformasional memiliki kemampuan untuk memperkuat budaya organisasi yang ada, jika budaya tersebut memang memberikan banyak kemajuan untuk organisasi. Perilaku yang menunjukkan, bahwa ia mengharapkan agar staf mampu berpartisipasi, diberikan kewenangan, serta memiliki tanggung jawab untuk mengembannya. Pemimpin tersebut mampu membangun pola dan sistem komunikasi yang partisipatif dan tanpa hambatan

8) Membangun Hubungan Kolaboratif

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun struktur yang kolaboratif. Perilaku kepemimpinan yang menunjukkan kesediaan pemimpin untuk berbagi dalam tanggung jawab, kekuasaan, dan pengambilan keputusan yang meliputi pelibatan opini karyawan ketika membuat keputusan tentang apa yang terbaik bagi organisasi. Selain itu, pemimpin memastikan bahwa kelompok kerja yang dibangun di organisasi mampu bekerja dengan efektif dalam penyelesaian masalah, memberikan otonomi bagi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan memastikan kondisi kerja yang partisipatif.

2.1.8 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari kerja atau prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan dilihat dari pekerjaan dan profesi yang dicapainya. Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan kompetensi. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Dalam peningkatan kinerja karyawan, karyawan harus dapat melaksanakan tugasnya. kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur bahwa atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi. Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor

intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang.

Chairunnisah (2021:30) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik.

Sitinjak dkk, (2021 : 219). Kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Yurianto (2022:40) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak bias dilepaskan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga roda organisasi yang digerakan dan dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sutrisno (2020:172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya menurut Hasibuan, (2021 : 94) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dibutuhkan.

Suryani *et al.*, (2020:3) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil akhir. Artinya, kinerja karyawan diartikan sebagai titik akhir yang dihasilkan oleh orang atau individu baik berupa barang atau jasa. Hasil akhir yang dicapai harus sesuai dengan mutu atau tingkat standar yang disepakati baik pada level biaya, waktu penyelesaian ataupun kualitas serta kuantitasnya. Pendapat ini memberi fokus pada keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan pekerjaan, yaitu ketika target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi organisasi tersebut.

Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental yang mempunyai pandangan tentang adanya perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan dalam masa-masa tertentu. Pentingnya arti kualitas kinerja dalam meningkatkan kesejahteraan telah disadari secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari kualitas kinerja yang ditingkatkan.

Fadli, (2022:50) mengatakan bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggungjawab dalam pekerjaannya.

Menurut Alfalisyanto (2022:51), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

Handoko, (2023:59). Kinerja diartikan sebagai kesuksesan yang dicapai seseorang melaksanakan suatu pekerjaan. Kesuksesan yang dimaksud tersebut ukurannya tidak dapat

disamakan pada semua orang, namun lebih merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Produktivitas tenaga kerja (kinerja) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan menurut (Zaeni, 2023:23) adalah sebagai berikut:

- a. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b. Bermanfaat dari pengawasan
- c. Merasa terikat dalam melayani klien
- d. Berhubungan baik dengan staff lain
- e. Menunjukkan keterampilan dan pengetahuan
- f. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Adapun Afandi (2021:84) berpendapat bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Berdasarkan uraian definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah pencapaian atau hasil kerja seorang karyawan sesuai dengan tugas, kemampuan, dan tanggung jawab yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan.

Kinerja karyawan BNI adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan BNI dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh bank. Kinerja ini mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan, serta

perilaku kerja dan inisiatif yang ditunjukkan. Kinerja ini mencerminkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan, serta perilaku kerja dan inisiatif yang ditunjukkan.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan, kinerja karyawan dapat diukur melalui kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptibilitas, Kerjasama. Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan BNI dilakukan secara berkala untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan memberikan motivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, kinerja karyawan BNI yang baik sangat penting dalam mendukung keberhasilan bank dalam mencapai target bisnis dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

2.1.9 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan istilah performance appraisal yaitu penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk memahami kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga secara dini dapat mengetahui hambatan atau kendala yang dihadapi ketika melakukan pekerjaannya. Dengan perkataan lain dapat dinyatakan bahwa penilaian kinerja akan menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, serta pertumbuhan seorang karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini penting dilakukan suatu organisasi dalam rangka menetapkan pengembangan karir atau kenaikan gaji bagi karyawannya.

Sesungguhnya, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan tidak hanya sebatas menilai secara fisik terhadap kinerja karyawan, akan tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Selain itu, penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. (Warella et al., 2021 : 21).

Menurut Sufaidah (2023:63) penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa proses yang harus dilakukan. Hal itu disebabkan penilaian kinerja merupakan suatu proses secara terus-menerus dan tidak bersifat temporer, proses tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Analisis Pekerjaan. Proses analisis ini dapat diawali dari analisis jabatan/posisi, dengan mengetahui posisi seseorang karyawan maka akan lebih mudah menjelaskan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang dipukul, kondisi kerja dan berbagai program dan aktivitas yang dilakukan.
2. Standar Kinerja. Penetapan standar kinerja dipakai untuk melakukan komparasi antara hasil kerja standar dengan standar yang telah ditentukan. Dengan adanya perbandingan ini maka dapat dilakukan identifikasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis dan terukur.
3. Sistem Penilaian Kinerja. Umumnya terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama yaitu *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap penilaian tingkah laku. Kedua *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang berdasarkan terhadap dari ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga ialah *Result Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja dengan dasar hasil kerja. Keempat *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja terhadap dasar kombinasi beberapa unsur, ciri, sifat, tingkah laku dan hasil kerja.

Lisan et al., (2024:148) penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja

adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Menurut Suryani *et al.*, (2020:10) penilaian kinerja dalam perusahaan memiliki tujuan utama untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan cara ini, akan memberi peluang kepada manajer untuk menganalisis pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang dipimpinnya serta untuk menentukan bidang keunggulan atau perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Evaluasi ini juga menghadirkan peluang bagi para manajer dan karyawan untuk mendiskusikan tujuan dan sasaran perkembangan saat ini dan masa depan, serta bagaimana karyawan berencana untuk mencapainya. Yang paling penting, adalah untuk mendiskusikan kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan serta untuk memajukan karir mereka.

Jadi berdasarkan tujuan dilakukannya penilaian kinerja perusahaan dapat disebutkan adalah untuk membantu karyawan dalam menyadari segera atas kelemahan dan kekurangan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya membantu memperbaiki ke arah kinerja lebih baik serta mengapresiasi apa yang telah mereka berikan guna memanfaatkan potensi positif yang dimiliki dalam peningkatan produktifitas kerja mereka. Di samping juga guna membantu para manajer dalam merumuskan tujuan dan pengambilan keputusan terkait proses pengembangan karyawan ke depan, seperti melalui pemberian kompensasi, perhatian karir mereka, mutasi, promosi atau pemutusan hubungan kerja.

Marzuki dan Sumardjo, (2023:234) mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai tujuan utama yaitu memotivasi setiap karyawan mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang ditetapkan, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut pendapat Sunatar, (2023:16) penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa manfaat, yaitu :

1. Peningkatan kinerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian kinerja karyawan akan dideteksi karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

5. Keputusan-keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang memiliki kinerja baik, dan demosi untuk karyawan yang memiliki kinerja jelek.

6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Kinerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Bagi para karyawan, penilaian kinerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai perusahaan dengan

sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui.

Dari penilaian kinerja dapat diketahui kinerja seorang karyawan di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki kinerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi. Karyawan kinerja rendah dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karyawan.

2.1.10 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan. Menurut Nurmansyah (2021:108) kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1) Kuantitas pekerjaan

Berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu periode tertentu.

2) Kualitas pekerjaan

Berkaitan dengan ketelitian, presisi, kerapin, dan kelengkapan dalam menagani tugas-tugas yang ada didalam perusahaan.

3) Kemandirian

Berkaitan dengan kemampuan diri karyawan untuk bekerja secara mandiri dengan mengeliminir bantuan dari orang lain. Kemandirian juga merupakan pendalaman komitmen yang dimiliki karyawan.

4) Inisiatif

Berkaitan dengan pertimbangan akan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptibilitas

Kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap perusahaan atas kondisi dan situasi.

6) Kerjasama

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk kerjasama dengan orang lain.

Indikator kinerja adalah aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Indikator ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan meningkatkan performa perusahaan. Upaya untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator. Indikator inilah yang akan menjadi dasar dalam mengukur kinerja karyawan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Priansa (2021:271) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian

Kemandirian berkaitan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas

Adaptabilitas berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerja sama

Kerja sama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

2.1.11 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari bahasa Inggris “commitment” yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakan. Persamaan dalam komitmen dan jadi keduanya sama-sama mudah dilontarkan atau diucapkan, tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan atau ditepati. Komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan. Komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan.

Komitmen organisasi merupakan persyaratan bagi institusi untuk tetap berada dalam organisasi tertentu, dan untuk mendukung tujuan dan keinginan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, tingkat partisipasi yang tinggi dalam pekerjaan berarti penerimaan dari satu sisi seseorang dalam pekerjaan tertentu. Komitmen adalah sikap yang mencerminkan tingkat pengakuan dan komitmen pribadi terhadap suatu organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi lebih cenderung menganggap dirinya sebagai

anggota organisasi yang sebenarnya dan akan tercipta suasana yang nyaman dalam melaksanakan tugas. Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok, atau organisasi. Dari sudut pandang di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah keadaan psikologis pribadi, dan keyakinan yang kuat, keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja untuk organisasi, dan derajat partisipasi (Latif & Widdah, (2022:30)

Komitmen organisasi dalam dunia kerja saat ini mampu menjawab permasalahan seperti tingginya *turnover* karyawan, rendahnya loyalitas karyawan, bahkan dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi mampu meningkatkan produktifitas karyawan. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat atau ukuran di mana seorang karyawan terlibat dalam jalannya organisasi. Dia juga mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Selama menjadi bagian organisasi tersebut, ia menunjukkan kesetiaan dan kemauan untuk bekerja secara maksimal (Wati, 2022:146).

Priansa (2021:232) mengemukakan bahwa komitmen organisasi karyawan diartikan sebagai identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Komitmen organisasional karyawan ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasional karyawan yang kuat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

Titin & Suhermin, (2023:5) menjelaskan komitmen organisasi adalah "*Organizational commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf*". Pandangan ini memperkuat sudut pandang kita soal penerapan komitmen, Komitmen tentang integritas, kompetensi, loyalitas, totalitas, dan bagaimana kita berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Organisasi merupakan wadah dalam mencari kekayaan bagi pemilik, maka komitmen dimaksud adalah suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah

ditetapkan organisasi. Sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perilakunya sesuai kebijakan, peraturan dan standar operasional organisasi.

Komitmen organisasi yang kuat dari dalam diri seseorang tentunya tidak hanya akan memberikan dampak positif bagi individu saja, tetapi juga terhadap organisasi dimana dia berada. Beberapa manfaat yang mungkin akan dirasakan baik bagi individu maupun organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Ihsan (2023:50) adalah:

1. Anggota Organisasi akan Bekerja Secara Totalitas

Pekerjaan yang dilakukan dengan didasarkan komitmen pada organisasi akan membuat mereka bekerja secara totalitas, ini karena mereka memiliki alasan untuk apa mereka bekerja. Alasan inilah yang akan membuat mereka termotivasi untuk bekerja secara totalitas.

2. Tingginya Inisiatif Anggota Organisasi untuk Kemajuan Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen dalam bekerja tentunya mereka memiliki alasan kuat mengapa harus bekerja secara totalitas. Mereka tentu menyadari bahwa persaingan sangatlah dinamis sehingga dibutuhkan inovasi agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Rasa komitmen dan kesadaran inilah yang akan menjadi pemicu karyawan untuk melakukan inovasi yang bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi tempatnya berada.

3. Lingkungan Kerja yang Dinamis Menjadikan Suasana Tidak Monoton atau Membosankan

Komitmen untuk bertahan dalam organisasi dapat membuat suasana dan ritme kerja menjadi lebih kondusif. Kondisi dimana karyawan sama-sama memiliki komitmen membuat mereka berusaha memunculkan suasana kerja yang menyenangkan dan tidak monoton. Suasana menyenangkan dan kondusif inilah yang akan menumbuhkan perasaan bahagia bagi karyawan.

4. Tingkat Solidaritas Tinggi

Komitmen yang dimiliki oleh semua anggota akan menumbuhkan rasa solidaritas. Perasaan solidaritas diantara anggota ataupun diantara departemen, akan menciptakan budaya saling bahu membahu untuk bersama-sama mencapai tujuan dari organisasi.

5. Anggota Organisasi Bersedia Melakukan yang Terbaik

Motivasi seseorang untuk bekerja tentu bermacam-macam, diantaranya karena ingin mendapatkan pemasukan untuk memenuhi kebutuhan hidup atau ingin mendapatkan pengalaman bekerja agar memiliki kesempatan yang lebih baik di masa yang akan datang. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi akan tetap berusaha bekerja dengan baik meskipun sumber motivasi tersebut berkurang atau bahkan hilang.

6. Organisasi Berkembang Cepat

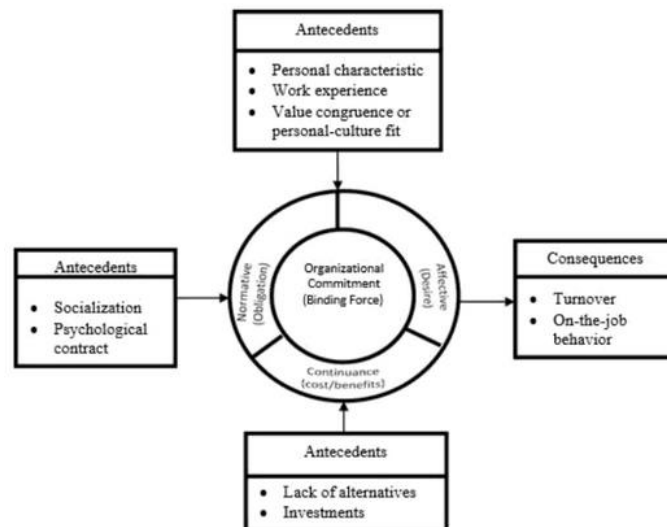
Perusahaan atau organisasi yang di dalamnya diisi orang-orang yang memiliki komitmen akan membuat organisasi berkembang dengan cepat. Komitmen terhadap perusahaan akan menumbuhkan etos kerja yang baik dan menjadikan individu yang bertanggung jawab.

Komitmen organisasi menurut Ardan dan Jaelani (2021:38) adalah keinginan dan kesediaan seseorang untuk terikat terhadap organisasi dan menunjukkan loyalitasnya pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi atau suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya serta ingin atau tidaknya meninggalkan organisasinya. Dari beberapa definisi tersebut juga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Pakpahan, (2022:27), bahwa komitmen organisasi terdiri atas beberapa komponen, dimana setiap komponen komitmen organisasi memiliki antesenden yang berbeda, yang menyebabkan komponen komitmen terjadi, misalnya: komitmen afektif berkaitan dengan karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural.

Komitmen kontiniu dipengaruhi faktor kurangnya alternatif pekerjaan atau karir dan jumlah investasi yang nyata sehingga mempengaruhi psikologis seseorang dalam suatu organisasi atau komunitas tertentu. Komitmen kontiniu akan tinggi jika seseorang tidak memiliki alternatif pekerjaan, memiliki banyak teman di masyarakat, dan adanya kebutuhan tunjangan kesehatan untuk keluarga. Sedangkan komitmen normatif dipengaruhi oleh proses sosialisasi dan kontrak psikologis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Model Komitmen Organisasi

Selanjutnya menurut Harras *et al.*, (2020:42) ada banyak kebaikan yang didapat dari komitmen kerja, di antaranya:

1. Terbangun kepercayaan

Antara organisasi dan karyawan saling terbuka dalam berbagai hal, tidak terkecuali soal keterlibatan kerja. Organisasi sepenuhnya mempercayai bahwa kemajuan organisasi ada di tangan karyawan, dan sebaliknya karyawan sepenuhnya percaya bahwa kesejahteraannya dijamin organisasi.

2. Mendapatkan kesejahteraan

Komitmen yang baik mendatangkan keuntungan bagi pihak-pihak. Bagi organisasi, komitmen karyawan atau karyawan dapat membawa kemajuan dan keberhasilan.

Sedangkan bagi karyawan, dengan berkomitmen maka masa depannya di perusahaan akan lebih terjamin.

3. Mendorong kemajuan bersama

Komitmen memberikan peluang kepada setiap anggota untuk saling mendukung. Karena setiap orang telah percaya maka setiap orang akan menaruh harapan pada orang lain, dan fungsi dari berorganisasi adalah bekerja bersama untuk maju bersama dalam mencapai keberhasilan bersama.

4. Lingkungan yang humanis

Komitmen dapat membentuk lingkungan kerja yang saling menghargai. Setiap individu tahu apa kewajibannya dan apa perannya. Dengan demikian, setiap orang akan terikat satu sama lain sebagai individu sosial.

Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Komitmen organisasi terkait dengan organisasi yang telah memperkerjakan para karyawan tersebut. Komitmen organisasai menghasilkan tingkat kehadiran dan perputaran karyawan yang rendah (Astuti, 2021:18).

Wulandari (2020:15) menjelaskan komitmen merupakan kekuatan yang mengikat dan mewajibkan karyawan untuk berperilaku atau bertindak sesuai dengan nilai dan sasaran organisasi. Komitmen mendorong karyawan mengejar tujuan dan bersedia melakukan aktivitas yang berat. Komitmen merupakan alasan yang menjelaskan mengapa karyawan bersedia mengikatkan diri pada tindakan tertentu, yang sulit dijelaskan alasannya.

Karyawan dengan perasaan senasib dengan sesama karyawan membangun ikatan yang kuat dengan kelompoknya. Karyawan dengan kesamaan identitas secara kolektif lebih menunjukkan ikatan afektif yang tinggi. Ketertarikan karyawan terhadap organisasi, mengidentikkan diri dengan tujuan organisasi, memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi akan semakin sulit meninggalkan organisasi.

Komitmen BNI (Bank Negara Indonesia) merujuk pada janji dan kesungguhan BNI dalam menjalankan operasional dan bisnisnya, serta dalam memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan negara. Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari menjaga kepercayaan investor, mendukung pertumbuhan ekonomi melalui penyaluran kredit, hingga penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan BNI dapat dilihat dari komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan merasa nyaman dan terikat secara emosional dengan nilai-nilai dan tujuan yang dianut oleh perusahaan. Selain afektif karyawan juga harus menanamkan Komitmen kontinuans terkait dengan pertimbangan rasional karyawan mengenai biaya yang terkait dengan meninggalkan BNI (misalnya, kehilangan gaji, tunjangan, atau kesulitan mencari pekerjaan baru). Sedangkan komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, berdasarkan nilai-nilai pribadi atau norma sosial yang mereka anut.

2.1.12 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja atau organisasi dimana karyawan menjadi anggota. Keterkaitan psikologis artinya karyawan merasa senang dan bangga menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk mematuhi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi. Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, anggota menyatakan dengan sadar bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi. Terdapat beberapa faktor yang membentuk komitmen organisasi. Beberapa faktor tersebut meliputi faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*); kesempatan pada anggota; karakteristik pribadi, hubungan positif, struktur organisasi, dan gaya manajemen. Berikut ini dijelaskan faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi. Kusumaputri, (2018:54).

1. Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)

Faktor-faktor pekerjaan yang berdampak pada komitmen adalah tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang diberikan pada anggota. Semakin tinggi tanggung jawab dan kemandirian pada suatu pekerjaan, semakin sedikit tingkat jenis pekerjaan yang monoton, berulang-ulangs, atau semakin menarik pekerjaan tersebut, semakin tinggi komitmen yang diekspresikan oleh anggota.

2. Kesempatan pada anggota (*employee opportunities*)

Keberadaan kesempatan pada anggota berdampak pada komitmen organisasi. Individu yang memiliki persepsi kuat (akan) memiliki kesempatan yang cukup banyak untuk mendapatkan pekerjaan lain mungkin cenderung berkurang komitmennya terhadap organisasi. Anggota organisasi yang memiliki peluang sedikit untuk mendapatkan kesempatan bekerja di tempat lain cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hasilnya adalah keanggotaan dalam organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan, yakni anggota akan selalau memperhitungkan risiko untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

3. Karakteristik personal (*personal characteristic*)

Komitmen organisasi dapat juga dipengaruhi oleh karakteristik individu, seperti usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Dijelaskan pula bahwa semakin tua anggota organisasi dengan masa kerja atau senioritas, cenderung semakin memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu, karakteristik personal lain yang berdampak pada komitmen organisasi dikaitkan dengan gender.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja diidentifikasi sebagai faktor lain yang berdampak pada komitmen organisasi. Satu dari kondisi lingkungan kerja umum yang berdampak pada komitmen organisasi secara positif adalah rasa memiliki organisasi. Rasa memiliki terhadap organisasi memberikan makna bahwa anggota merasakan dipentingkan dan mereka merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berdampak pada komitmen organisasi adalah praktik kerja dalam hubungannya dengan rekrutmen dan seleksi, penilaian unjuk kerja, serta promosi dan gaya manajemen.

Agustini (2019:152) mengungkapkan bahwa organisasi berupaya menimbulkan komitmen organisasi bagi para karyawan. Oleh karena itu, pihak organisasi harus mengenal faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Karakteristik personal atau pribadi, adalah berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, jenis kelamin anggotanya, pengalaman kerja.
2. Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi.
3. Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja, budaya organisasi.

Kemudian George dan Jones dalam (Lubis & Jaya, 2019:17) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah kumpulan perasaan dan kepercayaan yang dimiliki setiap anggota organisasi tentang organisasinya secara keseluruhan. Secara konsep faktor yang turut memberikan pengaruh terhadap komitmen yaitu :

1. Suatu keyakinan yang kuat dalam menerima tujuan-tujuan serta nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk melaksanakan upaya untuk kepentingan organisasi.
3. Adanya suatu keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Tanpa ada suatu komitmen, maka tugas-tugas yang diberikan kepadanya sukar untuk terlaksana dengan baik. Komitmen yang tinggi terhadap tugas dapat menghasilkan kualitas kerja yang semakin baik, karena seseorang yang komit dalam tugasnya merupakan kecenderungan dalam diri seseorang untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggungjawab.

2.1.13 Indikator Komitmen Kerja Organisasi

Indikator komitmen organisasi adalah tanda-tanda yang menunjukkan seberapa kuat ikatan emosional, kewajiban moral, dan pertimbangan rasional seorang karyawan terhadap organisasinya. Dengan mengidentifikasi indikator-indikator ini, kita dapat mengukur tingkat komitmen karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya.

Adapun indikator komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Siswanto *et al.*, (2022:24) yaitu :

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan perasaan emosional dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka bertahan karena menginginkannya. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya emotion-based, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya organisasi, perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperolehnya selama dalam organisasi, seperti gaji, tunjangan, fasilitas dan promosi. Seorang karyawan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena mereka dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Mereka bertahan karena memang sebuah keharusan. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap pemilik organisasi dikarenakan perasaan utang budi pada atasan, kolega, budaya, agama atau organisasi yang lebih besar.

Komitmen organisasional dapat diukur melalui model pengukuran komitmen organisasional yang diuraikan oleh Allen dan Meyer dalam Wardhana (2021:202) dimana terdiri atas tiga dimensi dan indikator sebagai berikut:

- 1) *Affective Commitment* (komitmen afektif), mendasarkan pada keterikatan emosional, pemahaman dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen afektif individu karyawan akan lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi

dilakukan secara konsisten dengan harapan-harapan dan menunjukkan keinginan individu karyawan untuk terus-menerus bekerja bagi organisasinya yang disebabkan oleh kesetujuannya dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan untuk melakukannya bagi organisasi tersebut. *Affective commitment* memiliki berbagai indikator yaitu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai bagian dari organisasi, keinginan untuk bekerja keras demi kesuksesan organisasi.

2) *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), berkaitan dengan kecenderungan individu untuk mengikatkan diri terhadap berbagai aktivitas organisasi yang didasarkan pada kesadaran dan penilaian untung rugi (pengorbanan) yang dirasakan individu karyawan yang apabila berhenti atau meninggalkan dalam melakukan berbagai aktivitas organisasi tersebut. *Continuance commitment* memiliki berbagai indikator yaitu manfaat yang dirasakan individu karyawan apabila tetap bersama organisasi, kerugian yang dirasakan individu karyawan apabila meninggalkan organisasi, dan kenyamanan bekerja dalam organisasi.

3) *Normative Commitment* (komitmen normatif), merupakan komitmen yang didasarkan pada norma-norma atau prinsip-prinsip atau nilai-nilai yang ada dalam diri individu karyawan yang menimbulkan adanya keyakinan individu karyawan atas tanggung jawabnya terhadap organisasi (*involves employee's feeling of obligation to stay with the organization*). Komitmen normatif merupakan kewajiban moral yang dirasakan oleh karyawan untuk tidak berpindah ke organisasi lain. *Normative commitment* memiliki indikator yaitu keyakinan individu karyawan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

2.1.14 Pengertian Penguasaan Teknologi Informasi

Teknologi informasi muncul sebagai akibat semakin maraknya globalisasi dalam kehidupan organisasi, semakin kerasnya persaingan bisnis dan lain-lain, sehingga perusahaan mencari terobosan terbaru dengan memanfaatkan teknologi. Teknologi berasal

dari bahasa Yunani, yaitu *techne* berarti seni, keahlian, dan keterampilan, dan *logos* berarti ilmu, kata, atau suatu ucapan yang mencerminkan jalan pikiran.

Secara teknik, teknologi informasi adalah segala sesuatu yang dapat menangkap, memproses, menyimpan, dan menyebarkan informasi. Secara teoretik, teknologi merupakan penerapan konsep ilmiah tidak hanya bertujuan menjelaskan gejala, namun lebih jauh bertujuan sebagai faktor untuk mengontrol dan mengarahkan bahkan memanipulasi proses yang terjadi (Mulyadi, 2021:7).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), teknologi informasi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Jadi, dapat dikatakan bahwa dengan adanya teknologi, maka suatu aktivitas akan lebih mudah untuk diselesaikan.

Teknologi informasi pada umumnya adalah sebuah keahlian dan hal-hal yang juga berkaitan dengan pengetahuan. Arti kata teknologi ini hanya terbatas pada benda yang memiliki wujud saja seperti misalnya peralatan/mesin. Teknologi merupakan sebuah perkembangan perangkat keras (*hardware*) maupun perangkat lunak (*software*) yang didasari ilmu pengetahuan dengan seiring perkembangan jaman dan didasari kebutuhan pengguna saat ini (Asriawal *et al.*, 2024:27).

Konsep dasar teknologi informasi mencakup pemahaman tentang pengolahan, penyimpanan, dan penyebaran informasi dengan bantuan teknologi. Teknologi informasi adalah alat yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, dan menyimpan data untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari komputer, jaringan, perangkat lunak, sistem informasi, bahasa pemrograman, hingga basis data. Teknologi informasi juga mencakup teknologi komunikasi yang berkaitan dengan pengiriman informasi antar media. Dengan adanya teknologi informasi, manusia dapat memecahkan masalah, membuka kreativitas, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan berbagai tugas (Hastuti, 2024:8).

Menurut Yani *et al.*, (2021) penguasaan teknologi informasi merupakan seperangkat keterampilan dan pemahaman yang dibutuhkan oleh individu sehingga memungkinkan penggunaan teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Penguasaan teknologi informasi yang dimiliki oleh karyawan dapat membuat suatu pekerjaan lebih mudah dikerjakan. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan mudah dengan adanya peralatan komputer dan dukungan teknologi internet sehingga informasi yang disampaikan ke atasan lebih cepat dan akurat.

Penguasaan teknologi informasi adalah kemampuan memahami dan menggunakan alat teknologi terutama komputer. Penguasaan teknologi informasi bagi suatu organisasi ditentukan oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah karakteristik pengguna teknologi informasi tersebut. Perbedaan karakteristik pengguna teknologi informasi juga dipengaruhi oleh aspek perilaku. Menurut Jogiyanto, perilaku ini dipengaruhi oleh persepsi pengguna terhadap teknologi informasi yang secara teoritis dideskripsikan oleh para ahli pengembang teknologi informasi sebagai pengguna dan pengaruhnya terhadap penggunaan teknologi informasi, sehingga dari aspek berperilaku pengguna akan turut mempengaruhi persepsi dan sikap dalam menerima dan menguasai teknologi informasi (Ering, 2024).

Menurut Siregar (2019) terdapat hal-hal yang perlu diketahui oleh seorang karyawan dalam menguasai teknologi, yaitu:

1. Paham maksud, ruang lingkup, dan unsur otomatisasi administrasi .
2. Paham dan bisa mengapresiasi manfaat analisis system dan desain, implelementasi, evaluasi, dan maintenance.
3. Paham akan proses evaluasi software sejalan dengan proposal sebelum menentukan sebuah system.
4. Paham dan bisa mengapresiasi pentingnya pelatihan untuk karyawan dan keterlibatan mereka dalam seluruh proses kerja.

Adapun sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi penguasaan teknologi informasi yang dikemukakan oleh Tato (2022) antara lain :

1. Dibutuhkan infrastruktur yang memungkinkan akses informasi di manapun dengan kecepatan yang mencukupi.
2. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) menuntut ketersediaan human brain yang menguasai teknologi tinggi.
3. Faktor kebijakan menuntut adanya kebijakan berskala makro dan mikro yang berpihak pada pengembangan teknologi informasi jangka panjang.
4. Faktor finansial membutuhkan adanya sikap positif dari bank dan lembaga keuangan untuk menyokong industri teknologi informasi.
5. Faktor konten dan aplikasi menuntut adanya informasi yang disampaikan pada orang, tempat, dan waktu yang tepat serta ketersediaan aplikasi untuk menyampaikan konten tersebut dengan nyaman pada penggunaanya.

Penguasaan teknologi informasi menurut pendapat Pangemanan *et al.*, (2023) merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan. Penggunaan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian personil yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja organisasi maupun kinerja individu yang bersangkutan.

Penguasaan teknologi informasi adalah kemahiran yang dimiliki seseorang terhadap penggunaan teknologi dan informasi terutama perangkat-perangkat pada komputer yang berhubungan dengan mengolah, mengemas, dan menampilkan data baik secara audio, visual, audiovisual, bahkan multimedia (Lailina, 2023).

Berdasarkan sejumlah penjelasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa **penguasaan teknologi adalah** kemampuan seseorang untuk memahami, menggunakan, dan mengembangkan teknologi yang mencakup berbagai aspek, mulai dari pemahaman dasar tentang bagaimana suatu teknologi bekerja hingga kemampuan untuk menciptakan inovasi baru berdasarkan teknologi yang ada.

Penguasaan teknologi informasi BNI terlihat dari transformasi digital yang masif, termasuk peluncuran aplikasi baru wondr by BNI, peningkatan transaksi digital, dan

penggunaan platform BNIdirect untuk segmen korporasi. BNI juga terus mengembangkan kapabilitas digital, memanfaatkan AI dan cloud untuk layanan unggul, serta memperluas jangkauan layanan melalui BNI Agen46. Secara keseluruhan, BNI menunjukkan komitmen yang kuat dalam penguasaan teknologi informasi untuk meningkatkan layanan, efisiensi, dan daya saingnya di era digital.

2.1.15 Tujuan dan Manfaat Teknologi

Teknologi, secara garis besar diciptakan untuk **mempermudah dan meningkatkan kualitas hidup manusia**. Namun, tujuan spesifiknya bisa sangat beragam tergantung pada jenis teknologi dan konteks penggunaannya. Menurut Fauzi *et al.*, (2023:13) tujuan dari adanya teknologi informasi ini di dasari oleh beberapa hal, di antaranya ialah untuk menciptakan suatu hal yang berguna dan memiliki kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan, sebagai alat untuk mempermudah individu dalam mengatasi berbagai masalah. serta mempermudah individu dalam mengawali suatu pekerjaan untuk menghasilkan sesuatu. Bisa dikatakan bahwa semua hal tersebut merupakan beberapa alasan mengapa seseorang memerlukan adanya teknologi informasi. sehingga hal-hal tersebut juga merupakan tujuan dari keberadaan teknologi informasi. Jadi, adanya teknologi informasi ini merupakan suatu hal yang benar-benar ditujukan oleh manusia agar mereka dapat lebih mudah dalam menjalani kehidupannya, baik masing-masing maupun secara berkelompok.

Lebih lanjut Fauzi *et al.*, (2023:15) mengungkapkan bahwa dalam penggunaannya pada kehidupan sehari-hari, suatu teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk hal-hal berikut, yaitu :

1. Kemudahan mengakses informasi

Di zaman modern seperti sekarang ini, tentunya dunia internet sudah sangat terkenal. Dan internet merupakan sebuah alat yang ada dalam sistem teknologi informasi dan komunikasi. Dan internet menjadikan jaringan telekomunikasi yang dibutuhkan Oleh terminal telepon dan semacamnya. Fungsi yang ditawarkan oleh internet antara lain: lebih efektif dan efisien, mudah diakses, mudah digunakan, praktis dan menyediakan informasi tanpa batas.

2. Memudahkan pekerjaan

Dengan memanfaatkan teknologi maka segala hal bisa menjadi lebih mudah di lakukan. Salah satunya yaitu aktivitas kerja yang ditunjang dengan fasilitas teknologi yang akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Selain itu, di zaman sekarang orang-orang juga memiliki peluang besar untuk bisa menghasilkan keuntungan melalui internet dengan melakukan berbagai kegiatan yang dapat menghasilkan uang, serta juga dapat mencari kerja sistem remote (online).

3. Kemudahan berkomunikasi

Dengan semakin canggihnya sistem teknologi dan informasi maka proses komunikasi juga menjadi semakin mudah. Salah satunya adalah dengan hadirnya fitur bernama kamera di ponsel, lalu berbagai macam aplikasi yang menyediakan layanan video call, di mana Anda bisa berkomunikasi dengan siapa saja, kapan saja dan di mana saja tanpa terhalang jarak, karena bisa berbicara secara langsung atau face to face melalui Handphone.

4. Kemudahan dalam bertransaksi

Salah satunya adalah memberikan kemudahan dalam berbagai segi dan sektor untuk melakukan kegiatan, termasuk dalam melakukan transaksi. Teknologi juga memiliki peranan penting sebagai alat untuk bertransaksi secara online. Seperti transfer uang secara online, yaitu dengan cara gunakan aplikasi internet banking maka pengguna bisa mentransfer kapan saja dan ke mana saja hanya dalam sekali ketik.

Menurut Setiawan *et al.*, (2022:196) tujuan dari teknologi informasi ini ialah untuk menyelesaikan masalah, menumbuhkan kreativitas, meningkatkan efektivitas serta efisiensi didalam melaksanakan pada suatu pekerjaan. Maka dengan adanya teknologi informasi tersebut akan membuat manusia lebih mudah serta efisien dalam bekerja. Manfaat teknologi informasi didalam aktivitas sehari-hari ini sangat penting. Manfaat tersebut dapat digunakan ialah sebagai penunjang kehidupan yang lebih baik disebabkan ada teknologi informasi yang dapat membantu aktivitas menjadi lebih efektif serta efisien. Dibawah ini merupakan manfaat teknologi informasi di kehidupan sehari-hari antara lain:

1. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Pendidikan

Dengan adanya teknologi informasi di dunia pendidikan terutama komputer, membuat siswa lebih efektif didalam belajar. Komputer ini merupakan sarana yang memudahkan didalam menumbuhkan kreatifitas siswa.

2. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Industri dan Manufaktur

Teknologi informasi ini dapat membantu membuat rancangan design sebuah produk yang akan di keluarkan pada sebuah industri sertajuga bisa/ dapat mengontrol mesin produksi itu dengan ketepatan yang baik.

3. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Bisnis dan Perbankan

Dengan teknologi informasi ini dapat membantu dalam transaksi, menyimpan berkas itu dengan lebih aman serta juga sistem perbankan yang lebih maju.

4. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Militer

Dengan teknologi informasi yang maju, tentu hal tersebut dapat dimanfaatkan untuk navigasi pada kapal selam, mengendalikan pesawat luar angkasa yakni dengan menggunakan kemudi atau tanpa kemudi.

5. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Teknik dan Pengetahuan

Teknologi informasi ini juga dapat digunakan dalam mempelajari struktur tanah, angin serta juga cuaca. Serta bisa membantu didalam menghitung.

6. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Kedokteran

Dapat dimanfaatkan dalam mendiagnosa suatu penyakit serta mengambil gambar seluruh organ tubuh dengan komputer.

7. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Pemerintahan

Teknologi informasi ini dapat diaplikasikan didalam mengolah suatu data serta informasi yang di tujukan kepada masyarakat. Dapat meningkatkan hubungan diantara pemerintah serta masyarkatnya.

8. Manfaat Teknologi Informasi Untuk Hiburan dan Permainan

Teknologi komputer ini dapat digunakan untuk membuat animasi, periklanan, desain grafis serta juga audiovisual supaya dapat membuat sesuatu itu menjadi lebih baik serta menarik.

2.1.16 Indikator Penguasaan Teknologi Informasi

Indikator penguasaan teknologi adalah parameter yang digunakan untuk mengukur sejauh mana seseorang atau kelompok individu mampu memahami, menggunakan, dan mengelola teknologi dalam konteks pekerjaan. Berikut ini adalah indikator penguasaan teknologi menurut Tato (2022) yaitu :

1. Intensitas Teknologi Informasi
2. Ketersediaan tenaga Ahli
3. Investasi pada teknologi
4. Kemudahan bertukar Informasi
5. Kemudahan akses bekerjasama.

Indikator yang digunakan menurut Ariningsih et al., (2022 : 17) dalam mengukur penguasaan teknologi informasi adalah sebagai berikut :

1. Mempercepat Pekerjaan

Dengan menggunakan suatu teknologi informasi tertentu dapat mempercepat pekerjaan atau menghemat waktu pekerjaan

2. Meningkatkan Produktivitas

Pengukuran berdasarkan peningkatan produktivitas mengacu pada dampak positif dari teknologi informasi terhadap produksi atau output yang dihasilkan dalam suatu periode waktu tertentu.

3. Efektivitas

Pengukuran efektivitas melibatkan sejauh mana teknologi informasi membantu mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan.

4. Menjadikan pekerjaan lebih mudah

Pengukuran berdasarkan kemudahan ini mencerminkan sejauh mana teknologi membuat tugas-tugas yang kompleks menjadi lebih mudah dikelola dan dieksekusi.

5. Bermanfaat

Suatu tingkatan dimana seseorang percaya bahwa penggunaan suatu teknologi tertentu terdapat manfaat atau faedah untuk dapat meningkatkan prestasi kerja orang tersebut.

6. Mudah digunakan dan dipelajari

Pengukuran berdasarkan kemudahan penggunaan dan pembelajaran mencakup seberapa cepat pengguna baru dapat memahami cara menggunakan teknologi tersebut tanpa perlu pelatihan khusus yang berlebihan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan dengan melakukan pengukuran berdasarkan kriteria-kriteria ini, organisasi atau individu dapat secara objektif menilai sejauh mana teknologi informasi memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja, efisiensi, dan kualitas pekerjaan. Evaluasi ini juga membantu dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan, peningkatan, atau pengoptimalan penggunaan teknologi informasi.

2.1.17 Hubungan Antara Variabel

Berikut ini dikemukakan hubungan keterkaitan variabel antara penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Kepemimpinan dengan gaya transformasional mampu membentuk keterikatan khusus antara pimpinan dan karyawan. Karyawan tidak hanya memberikan loyalitas terhadap perusahaan saat ini, namun juga loyalitas terhadap pimpinan yang mengayominya saat ini. Dalam kaitannya dengan komitmen kerja efektif, gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh kepada setiap karyawan agar terus memegang teguh peraturan perusahaan yang ada. Pada komitmen kerja normative, gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh agar karyawan berkeinginan untuk terus bekerja pada perusahaan saat ini. Sedangkan pada komitmen kerja berkelanjutan, gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap karyawan dengan karyawan merasa salah satu kebahagiaan hidupnya adalah pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Yateno, (2021 : 206) menyatakan bahwa seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin nyata yang menginspirasi timnya secara konstan dengan visi masa depan bersama. Mereka tidak serta merta memimpin di depan, karena mereka cenderung mendelegasikan kewajiban pada tim. Walaupun antusiasme mereka seringkali menular, mereka umumnya butuh dukungan dari orang-orang secara detail.

Fadilah et al., (2023) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sependapat dengan penelitian Silali & Heriyanto, (2016) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional.

Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dikarenakan pemimpin mendapat rasa hormat dari para karyawan, pemimpin menjadi panutan para karyawan, pemimpin menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai tujuan perusahaan, pemimpin menunjukkan sikap optimisme dan antusiasme kepada karyawan, pemimpin mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan, pemimpin mampu menyelesaikan masalah secara baik, pemimpin memperhatikan perkembangan para karyawan dan pemimpin memperhatikan kebutuhan yang karyawan perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

3.2.2 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional adalah berusaha untuk menjelaskan hubungan antara pemimpin dan pengikut berupa proses transaksi, jika pengikut berupa proses transaksi, jika pengikut melakukan sesuatu yang salah, guna mendapatkan sanksi. Tiong, (2023:73). Temuan penelitian ini mendukung pendapat. Robbins & Judge, (2015) bahwa kepemimpinan transaksional pada dasarnya untuk membantu karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Ra'ed, M., Obeidat, B. Y. & Ali, 2016) bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan.

Shah dan Abhamid, (2015) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dianggap menjadi faktor yang sangat penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan mengadopsi kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara drastis. Oleh karena itu, pemimpin terkemuka harus mempertimbangkan manajemen ini. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Fadilah et al., (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian Sholihah & Hidayatus, (2020) yang mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga tidak sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pricilla & Sukanto, (2017) yang mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan banyaknya pegawai yang tidak setuju bahwa pemimpin mendorong Karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide, pemimpin memperhatikan perkembangan para karyawan dan pemimpin memperhatikan kebutuhan yang karyawan perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

3.2.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penguasaan teknologi informasi

Peran kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan transformasi digital dalam suatu organisasi sebagaimana definisi peran kepemimpinan adalah kapasitas seseorang untuk mengubah cita-cita Bersama menjadi tindakan bersama (Bennis, 2019). Peran kepemimpinan dalam mengimplementasikan teknologi berbasis aplikasi di pada organisasi dapat berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, tingkat keterbukaan terhadap inovasi, serta tingkat dukungan dan komitmen dari pimpinan puskesmas. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana peran kepemimpinan dapat beradaptasi

dengan konteks unik dari masing-masing organisasi. Hasil penelitian (S. P. Putra, 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap implementasi teknologi berbasis aplikasi. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa sekitar 49.6% dari variabilitas dalam implementasi teknologi berbasis aplikasi di Puskesmas. Artinya hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara epemimpinan dan implementasi teknologi berbasis aplikasi adalah kuat dan dapat diandalkan. Selain itu, hasil ini juga didukung secara deskriptif oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

3.2.4 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen kerjaber pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari bahwa karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Loyalitas ini bukan hanya didasari pada jumlah salary yang didapatkan yawan, namun juga didasari dari keterikatan karyawan bahwa perusahaan adalah salah satu tujuan hidup dimana sebagian besar karyawan berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya dalam perusahaan saat ini. Melalui komitmen kerja karyawan terus berupaya meningkatkan kemampuannya dalam hal kerjasama team demi menunjang kinerja yang lebih optimal. Melalui komitmen kerja, setiap karyawan mampu membentuk rasa saling memiliki terhadap perusahaan, hal ini berakibat antar karyawan mampu saling mendukung guna terciptanya kinerja yang optimal.

Pratama et al., (2020) yang mengatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya Melizawati., (2015) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan, karyawan merasa senang menghabiskan waktu bersama perusahaan, karyawan merasa pekerjaan yang karyawan lakukan sangat penting di dalam jalannya perusahaan, karyawan merasa bera tjika meninggalkan perusahaan dan karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Jufrizen et al., (2022), menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3.2.5 Pengaruh penguasaan teknologi terhadap kinerja karyawan

Pemanfaatan teknologi sangat efektif, efisien dan membantu dalam peningkatan kualitas kinerja pegawai sehingga hasilnya dibutuhkan cepat, akurat, dan bermutu tinggi. Pendapat ini sejalan dengan Lucas & Spitler (Jin, 2023 : 2) teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif dapat memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai, maka pegawai dalam organisasi harus mampu mengaplikasikan teknologi dengan baik dan tepat, sebaliknya jika pegawai gagal memanfaatkan teknologi secara maksimal sesuai dengan kapabilitasnya maka perusahaan akan mengalami kerugian. Selanjutnya Jogiyanto (Fadila, 2013 : 6) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi adalah perilaku pegawai menggunakan teknologi dengan tugasnya, pengukurannya berdasarkan frekuensi penggunaan dalam diversitas aplikasi yang digunakan. Pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian personil yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja pegawai yang bersangkutan.

Peneliti Anhara et al., (2023) pemanfaatan teknologi informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin meningkat pemanfaatan teknologi yang digunakan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

3.2.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dan signifikan dalam organisasi, dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi maksimal dari setiap anggota tim. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga berkomitmen untuk menciptakan perubahan mendalam dalam dinamika tim dan struktur organisasi

Hasil penelitian (Fauzan et al., 2023) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,062. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,022 < 0,05$, berarti komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara, dimana sikap pemimpin yang memberikan arahan serta motivasi kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan serta pemimpin selalu di respon baik atas hasil kerja pegawai sehingga pegawai akan merasa puas atas apa yang diterimanya dengan demikian maka pegawai tersebut akan lebih komit dengan Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan demikian maka pegawai tersebut akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja pegawai akan semakin meningkat.

3.2.7 Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui penguasaan teknologi informasi

Kepemimpinan transformatif dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui penguasaan teknologi informasi. Pemimpin transformatif, dengan visi dan inspirasi yang kuat, mampu mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, meningkatkan keterampilan digital, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi karyawannya untuk memperjuangkan dan mempertahankan ide. Ketajaman dalam menerapkan tolok ukur kepemimpinan digital menunjukkan pendekatan yang cepat, lintas hierarki, kooperatif, dan berorientasi tim yang seringkali mengintegrasikan inovasi. (Sarjito., 2018)

Sejalan dengan penelitian (Ashari, Nurhayati dan Halimatusadiah, 2019). Peningkatan efektivitas penggunaan sistem tidak lepas dari gaya kepemimpinan partisipatif. Kemudian, (Thornton & Cherrington, 2014) berpendapat bahwa dalam kepemimpinan yang baik penyebaran informasi kepemimpinan kepada sejumlah orang yang bekerja secara kooperatif dan saling bergantung untuk mencapai tujuan kelompok mereka. Tergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan kelompok mereka. Selain itu, kemajuan Teknologi Informasi mendorong manajemen untuk terus berinovasi dan mempengaruhi penggunaan sistem secara efektif, yang dapat menjadi titik awal untuk proses pengambilan keputusan yang tepat

(Klovienė & Gimzauskiene, 2015), dan mampu meningkatkan kinerja bisnis (Ganyam & Ivungu, 2019).

2.2 Penelitian Terdahulu

Guna menghindari kesamaan penulisan dan plagiasi, maka berikut ini peneliti sampaikan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, antara lain dikemukakan oleh beberapa peneliti dapat dilihat melalui kolom tabel dibawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Fadilah et al., (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi	Kepemimpinann transformasional, kinerja karyawan, komitmen organisasi	Berdasarkan hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan transformasion altidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Komitmen rganisasi berpengaruh signifikan danpositif terhadap kinerja karyawan PT.Enseval Putera Mega trading, Tbk Cabang Jambi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi PT.Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positifter hadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi
Putra & Puja, (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpin- pinan transforma-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja	sional, kinerja karyawan dan Motivasi	gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Motivasi kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan dengan kinerja karyawan.
Fauzan et al., (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisas	Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasi	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			Sumatera Utara. Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Secara tidak langsung komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara
Andi et al., (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dengan Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Madu Nusantara Cabang Malang	Kepemimpinan Transformasion, Komitmen Organisasional, Komunikasi	Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka semakin meningkat Komitmen Organisasional para anggota karyawan. sedangkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka semakin baik pula Komunikasi didalam perusahaan.
Mendrofa et al., (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias	Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil uji T menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, Variabe Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki nilai t hitung sebesar 12.130 dengan tingkat probabilitas (Sig) <,000. Nilai ini lebih rendah dari nilai ketentuan signifikan 0,05. Dan jika di bandingkan dengan nilai t tabe, kita bisa melihat bahwa nilai t hitung lebih

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			besar daripada nilai t-tabe (12.130 > 1.7822). Dari penjelasan ini kita dapat mengambil kesimpulan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
Setiadi & Lutfi, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten)	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai dan Disiplin Kerja	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 11,7%, 2). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 22,5% 3). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dengan perolehan nilai koefisien 24,5%, 4). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dengan perolehan koefisien sebesar 45,3%, 5). Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 64,5%. Disiplin kerja dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial
Ramadhani & Indawati, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja	Dari pembahasan yang telah dijabarkan diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV. SKM Indonesia yang berarti bahwa semakin intens

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			penerapan kepemimpinan transformasional maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga didapati berpengaruh positif signifikan terhadap otonomi kerja karyawan CV. SKM Indonesia. Hal ini berarti bahwa semakin intens penerapan kepemimpinan transformasional maka kemampuan otonomi kerja karyawan akan semakin optimal.
Hidayat et al., (2020)	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Kerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Kerja	Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, temuan lain menunjukkan bahwa komitmen kerja berperan sebagai mediasi parsial hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan penelitian dengan memasukkan peran budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen dan kinerja.
Anhara et al., (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan Transformasional, Pemanfaatan Teknologi Informasi Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Pegawai	Hasil penelitian ini menemukan beberapa hipotesis diterima yaitu: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional (x1) terhadap kinerja karyawan (y) signifikan, (2) pengaruh pemanfaatan teknologi informasi (x2) terhadap kompetensi karyawan (z) signifikan, dan (3) pengaruh pemanfaatan teknologi informasi (x2) terhadap kinerja karyawan (y) signifikan. Sedangkan hipotesis

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			ditolak yaitu: (1) tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional (x1) terhadap kompetensi karyawan (z) signifikan dan (2) tidak terdapat pengaruh signifikan kompetensi karyawan (z) terhadap kinerja karyawan
Widodo et al., (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT. Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara	Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, kepercayaan organisasi dan komitmen afektif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan terdapat tiga hipotesis yang terbukti, yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada kepercayaan organisasi, hubungan kepercayaan organisasi pada komitmen afektif, dan hubungan komitmen afektif pada kinerja karyawan yang memiliki pengaruh signifikan. Dua hipotesis tidak terbukti yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif dan hubungan kepercayaan organisasional pada kinerja yang memiliki pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kinerja setelah dimediasi oleh kepercayaan organisasional dan komitmen afektif (secara full mediasi).
Toma et al., (2024)	Kebermaknaan Kepemimpinan Transformasional Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Peningkatan Kinerja Pegawai	Hasil pengujian menunjukkan jika keseluruhan konstruk yang digunakan memenuhi kriteria pengujian outer model. Pengujian hipotesis melalui inner models memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori-

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			sasi yang baik demikian juga pada konstruk pemanfaatan teknologi informasi yang menunjukkan intensitas yang tinggi sehingga terbukti dapat meningkatkan performa pegawai kearah yang lebih tinggi.
Jufrizen et al., (2022)	Mediation Role of Work Motivation: Organizational Commitment and Work Involvement on Employee Performance (Peran Mediasi Motivasi Kerja: Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan)	Motivasi kerja, komitmen organisasi, keterlibatan kerja dan kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, keterikatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan melalui motivasi kerja dan keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan
Ausat et al., (2022)	The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance (Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional terhadap Komitmen	Kepemimpinan Transformatasional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Kerja	Hasil: Kepemimpinan transformatasional memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja, menurut temuan. Demikian pula, komitmen organisasi terhadap kinerja. Komitmen organisasi, di sisi lain, tampaknya bukan variabel mediasi

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Organisasi dan Kinerja Kerja)		yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja
Piedade, (2021)	The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi)	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan Melalui Iklim Kerja dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja dan komitmen organisasi berperan penuh dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didasari oleh ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu menjadi celah dalam penelitian ini. Penelitian ini akan mengintegrasikan iklim kerja dan komitmen organisasi sebagai peran mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
Putri & Meria, (2022)	The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi)	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berdampak terhadap Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional berdampak

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.
Limanta, (2023)	The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance through Organizational Behavior as Intervening Variables (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Organisasi sebagai Variabel Intervening)	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan melalui Perilaku Organisasi	Hasil analisis akan dilakukan dengan metode SEM PLS untuk melihat apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun melalui variabel intervening perilaku organisasi.

Sumber : Hasil penelitian terdahulu