

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang sudah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu adalah suatu kajian yang memaparkan hubungan antara variabel penelitian berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Berikut adalah ringkasan hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	David Becham, Zulkifli Musannip Efendi Siregar, Anita Sri Rejeki Hutagaol/ Tahun 2025	Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Labuhanbatu	Deskriptif kuantitatif	gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja pegawai
2	Novin Linda Kristin Halawa, Delipiter Lase, Fatolosa Hulu, Yamolala Zega/ Tahun 2025	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (Bappedalitbang)	Pendekatan kuantitatif	Budaya organisasi maupun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Kabupaten Nias		
3	Andi Candra Kirana, Mulyadi Hamid, Nurmadhani Fitri Suyuthi/Tahun 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Penajam Paser Utara	Metode Kuantitatif	Pertama, gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai, Kedua, lingkungan kerja yang negatif tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.
4	Yohana, Tasya Nada Naurah, Yusuf Effendi, Fachrul Rifki, Amia Putri Sandy, Jovani Patrisia Maritim, Syamsir/Tahun 2025	Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Penerapan Efisiensi Anggaran (Inpres No. 1 Tahun 2025) Di Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat	Pendekatan Kualitatif	Gaya Kepemimpinan Transformatif Memiliki Peran Signifikan Dalam Mendorong Efektivitas Pelaksanaan Efisiensi Anggaran, Terutama Melalui Peningkatan Partisipasi Pegawai, Komunikasi Yang Terbuka, Serta Keteladanan Dalam Pengambilan Keputusan
5	Martin Krisna Priyatno, Lingga Yuliana/Tahun 2025	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT	Pendekatan Kualitatif	Lingkungan Kerja Dan Motivasi Mempengaruhi Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja Yang

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Compotec International Bogor		Nyaman Dan Aman, Serta Rekan Kerja Yang Saling Menyemangati Satu Sama Lain Akan Berdampak Pada Ke Pekerjaan. Jika Lingkungan Kerja Yang Kurang Nyaman Atau Tidak Adanya Motivasi Akan Mempengaruhi Ke Pekerjaan, Pekerjaan Menjadi Akan Sulit
6	Delipiter Lasel, Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja, Yohanes Giawa, Yunuman Gulo/Tahun 2025	Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi	Kualitatif	membangun budaya organisasi yang positif dan fleksibel merupakan kunci utama dalam mencapai kesuksesan organisasi yang berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.
7	Annisa Zachiran1, Sam Cay/Tahun 2025	Analisis Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada CV Kala	Kualitatif Deskriptif	Lingkungan kerja yang aman dan tertata serta budaya organisasi yang terbuka memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Cipta Konstruksi Tangerang Selatan		
8	Rizhfa Amalia Rahmadani Salim , Nasywania Risfa Sahila, Sentot Imam Wahjono/Tahun 2025	Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT Indofood Sukses Makmur Tbk	Metode Kuantitatif	Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Merupakan Hubungan Yang Tinggi Yaitu 99,9% Dan Kebutuhan Fisik Merupakan Variabel Yang Paling Dominan Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai
9	Zakiyyatul Fitri Ilmiyah, Mochammad Isa Anshori/Tahun 2025	Analisis Hubungan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai Studi Kasus : Saka Indonesia Pangkah Limited (SIPL)	Metode Kualitatif	Stres Kerja Yang Tinggi Dapat Menyebabkan Kelelahan, Penurunan Konsentrasi, Serta Menurunkan Kualitas Dan Efisiensi Kerja. Namun, Dengan Adanya Strategi Coping Yang Efektif, Seperti Dukungan Sosial, Pengelolaan Beban Kerja, Dan Keseimbangan Antara Kehidupan Kerja Dan Pribadi, Dampak Negatif Stres Dapat Diminimalkan. Oleh Karena Itu, Perusahaan Perlu

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Memperhatikan Faktor Penyebab Stres Serta Menyediakan Lingkungan Kerja Yang Mendukung Agar Produktivitas Pegawai Tetap Optimal.
10	Fendiyatmi Kusufa/Tahun 2025	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Penerbit Erlangga Cabang Malang	Kualitatif	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi dan komunikasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja akan meningkat dengan adanya kepemimpinan dengan sikap dan perilaku seseorang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan, memberikan pengawasan, menentukan kemampuan, memberikan keterangan, pengarahan tentang peran, tugas dan

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				tanggungjawab yang mempengaruhi pegawai. (Kusufa, 2019)

Sumber: : Diolah oleh peneliti dari berbagai jurnal, (2025)

a). Persamaan Dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap produktivitas kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang menunjukkan adanya beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu. Persamaan tersebut dapat dilihat dari arah hubungan antar variabel yang sama-sama menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, arahan serta dukungan kepada pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih optimal.

Persamaan lainnya juga terlihat pada pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, budaya organisasi yang kuat terbukti mampu membentuk sikap disiplin, tanggung jawab serta kerjasama antar pegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang

menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang positif akan meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja pegawai.

b). Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Meskipun memiliki beberapa persamaan, penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan dengan penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari objek penelitian, karakteristik responden, serta kondisi lingkungan organisasi yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan yaitu Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang, sedangkan beberapa penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta atau instansi yang berbeda sehingga memiliki kondisi kerja dan budaya organisasi yang tidak sama.

Selain itu, perbedaan juga dapat dilihat dari tingkat pengaruh masing-masing variabel terhadap produktivitas kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, terdapat variabel yang memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan variabel lainnya, sedangkan pada penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan, fasilitas lingkungan kerja yang tersedia, serta kekuatan budaya organisasi pada masing-masing instansi.

Perbedaan lainnya juga dapat disebabkan oleh penggunaan metode penelitian, jumlah sampel, teknik analisis data, serta waktu pelaksanaan penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Gaya kepemimpinan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Tanpa SDM yang berkualitas, sumber daya lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal (Dessler, 2020). SDM yang kompeten dan profesional menjadi faktor krusial dalam mengelola organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, globalisasi, serta persaingan yang semakin dinamis (Armstrong & Taylor, 2023). Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan komitmen kerja (*Al-Musadieq et al., 2018, Luthans et al, 2021, Robbins & Judge, 2023*).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengarahkan dan mengendalikan, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai (*Northouse, 2021*). Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi dan profesionalisme kerja, Menurut (*Novin et al, 2025*)

Dalam sektor publik, peningkatan kinerja pegawai sangat penting karena terkait dengan kualitas pelayanan publik. Kinerja yang baik akan meningkatkan

kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Keban, 2019). Dalam administrasi publik, kinerja pegawai pemerintah sering digunakan sebagai salah satu indikator efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pembangunan daerah.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya, sekaligus memfasilitasi upaya individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen pegawai. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual sehingga mendorong keterlibatan dan kinerja pegawai (Bass & Riggio, 2006). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional menekankan pada sistem reward dan punishment untuk memastikan pencapaian target (Avolio & Bass, 2004). Dalam konteks organisasi pemerintahan, kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif menjadi krusial untuk merespons dinamika birokrasi serta tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi (Keban, 2019).

2.2.1.1 Konsep Dan Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan Serta Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan dalam organisasi, yang masing-masing memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja organisasi. Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Siagian (2018), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan militeristik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.2 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Robert (dikutip dari jurnal Cahya Wiratama 2019) faktor-faktor gaya kepemimpinan antara lain:

- a) Pimpinan senantiasa memberikan arahan kepada bawahannya atau karyawan tentang pelaksanaan tugas
- b) Pimpinan memberi bimbingan ketika bawahan atau karyawan menemui kesulitan dalam bekerja
- c) Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan atau karyawan untuk menerapkan gagasan.
- d) Pemimpin yang senantiasa memberikan Solusi

2.2.1.3 Ciri-ciri Kepemimpinan

Adapun ciri-ciri kepemimpinan yang baik Menurut Kajian Teoritis dan Praktis Soekarso, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat (2015) adalah sebagai berikut:

- a) Mempunyai kemampuan konseptual, seperti mengemas gagasan dan tujuan jangka pendek hingga panjang secara terarah.
- b) Mempunyai keterampilan komunikasi yang baik dan dapat memengaruhi sikap anggota Keterampilan administrasi yang mumpuni.
- c) Memahami keterampilan teknis terkait pekerjaan dan otoritasnya sebagai pemimpin (Beniah & Mendrofa, 2024)

2.2.1.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki dampak langsung terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta semangat kerja anggota tim, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih efisien dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menyebabkan penurunan motivasi, kepuasan kerja, dan bahkan kinerja organisasi itu sendiri. Hal ini dapat memperkuat rasa tanggung jawab mereka dan meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

2.2.2 Definisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dari fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, tepatnya fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan berhubungan langsung dengan pegawai yang bekerja pada lingkungan organisasi. Dengan demikian lingkungan kerja dalam suatu organisasi akan berpengaruh kepada semua kegiatan organisasi menurut (Priyatno *et al*, 2024). Triguno (2004) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang partisipatif memungkinkan setiap sumber daya manusia mengondisikan diri agar apa yang menjadi sikap kerja berkelompok kemudian benar- benar menjadi perilaku kelompoknya. Lingkungan yang kondusif harus diciptakan, sehingga memungkinkan setiap individu secara berkelompok mampu mengaktualisasikan diri berdasarkan nilai-nilai yang disepakati, mengarah pada tujuan organisasi. Griffin mengatakan sebagaimana dikutip oleh Sule dan Saefullah (2005) bahwa lingkungan kerja merupakan sumber daya dan situasi yang dibutuhkan pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para

pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan. Berdasarkan penjelasan tentang lingkungan kerja, maka ada beberapa faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja, yaitu Pewarnaan, Kebersihan, Penerangan, Pertukaran Udara, Keamanan, dan Kebisingan. Adapun Indikator lingkungan kerja yang digunakan yaitu Udara Panas serta Keterampilan Kerja, Udara Panas serta Kenyamanan Kerja, Kursi Empuk serta Keterselesaian Kerja, dan Lingkungan Nyaman serta Semangat Kerja

Lingkungan kerja pada suatu perusahaan tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan. Lingkungan kerja fisik di suatu instansi merupakan kondisi pekerjaan yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi pegawai. Konsep ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Yuliana *et al* (2025), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung produktivitas dapat menjadi penyebab kelelahan, stres, dan kurangnya konsentrasi. Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang terjamin, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kotor, berisik, akan memiliki dampak negatif pada kepuasan kerja pegawai. Hal pertama yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah memastikan bahwa pegawai dapat menyelesaikan tugasnya tanpa mengalami kendala, atau dengan kata lain, pemberi kerja menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dengan pegawainya. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja adalah semua alat dan bahan yang digunakan dalam bekerja, lingkungan tempat individu bekerja, metode kerja, dan kebiasaan kerja, baik yang bersifat individu maupun kelompok. Menurut Sumamur dalam Wahyudi dan Suryono (2016, hal. 5), faktor yang

berhubungan dengan kemampuan manusia dan produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologi, psikologis, mental, dan sosial ekonomi.

Adapun beberapa faktor yang Tyssen (2003) sebutkan dalam Sofyan (2013:20) sebagai faktor yang berpotensi mempengaruhi lingkungan kerja yaitu:

1. Fasilitas Kerja.

Lingkungan kerja seperti ruang kerja yang sempit, tidak dilengkapi dan ventilasi serta alat kerja yang memadai, serta tidak terbebas dari prosedur kerja yang jelas yang pada akhirnya akan dapat membantu mengurangi buruknya kinerja.

2. Tunjangan dan Gaji.

Gaji yang tidak sesuai dengan perspektif pegawai akan mendorong pegawai untuk mencari peluang kerja lain guna mengurangi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya.

3. Hubungan Kerja.

Tim yang kompak dan berdedikasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai karena setiap pegawai akan aktif bekerja untuk mencapai tujuan mereka (Priyatno *et al*, 2024)

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Al-Musadieq *et al*, 2018; Schein, 2016).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditandai dengan kondusif—terutama yang komunikasi terbuka, kepemimpinan inspiratif, dan nilai bersama—dapat memperkuat loyalitas pegawai, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ayunda *et al*, 2023; Dhiyanto & Astuti, 2025; Tambunan, 2024).

Budaya organisasi adalah aspek fundamental dari setiap institusi, yang mendefinisikan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku bersama yang membentuk cara anggota berinteraksi dan bekerja sama. Budaya organisasi memengaruhi efektivitas organisasi, kepuasan pegawai, dan kesuksesan secara keseluruhan. Berbagai ahli telah memberikan definisi budaya organisasi, masing-masing menekankan aspek yang berbeda dari fenomena yang kompleks ini. Para ahli menawarkan perspektif yang beragam tentang budaya organisasi, menyoroti signifikansinya dalam membentuk dinamika dan identitas tempat kerja. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dikembangkan oleh sebuah kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini, setelah divalidasi, diwariskan sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasa. Hofstede *et al.* (1990) menggambarkan budaya organisasi sebagai “pemrograman pikiran kolektif” yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Deal & Kennedy (2000) menekankan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah “cara melakukan sesuatu di sini”, dengan fokus pada perilaku dan ritual yang sudah mendarah daging. Sementara itu, Denison (1990) mengidentifikasi empat dimensi kunci dari budaya organisasi-misi, konsistensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi-berpendapat bahwa elemen-elemen tersebut

berkontribusi pada penciptaan nilai dan stabilitas. Secara kolektif, perspektif-perspektif ini menggambarkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja panduan yang memengaruhi perilaku di tempat kerja, proses pengambilan keputusan, dan identitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi terdiri dari beberapa elemen yang saling terkait yang mendefinisikan karakter dan fungsinya, dengan nilai, norma, simbol, dan praktik sebagai komponen yang paling umum dikenal. Nilai-nilai membentuk fondasi budaya organisasi, mewakili keyakinan inti yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut mendefinisikan apa yang penting dalam sebuah organisasi dan menetapkan ekspektasi bagi para pegawai. Misalnya, Google menekankan inovasi dan keterbukaan, sementara militer AS memprioritaskan disiplin dan loyalitas. Norma mengacu pada aturan dan ekspektasi tidak tertulis yang membentuk perilaku sehari-hari, termasuk gaya komunikasi, cara berpakaian, dan interaksi dengan atasan. Norma-norma ini berkembang dari waktu ke waktu, baik memperkuat maupun memperlemah kohesi organisasi. Simbol berfungsi sebagai representasi nyata dari budaya organisasi, seperti logo perusahaan, tata letak kantor, seragam, dan bahasa di tempat kerja. Di sisi lain, praktik-praktik mencakup rutinitas dan ritual yang memperkuat nilai-nilai dan norma-norma organisasi. Hal ini dapat mencakup proses orientasi, rapat tim, program penghargaan pegawai, dan acara tahunan perusahaan. Organisasi dengan budaya yang kuat biasanya memiliki praktik-praktik yang terdefinisi dengan baik yang selaras dengan nilai-nilai inti mereka, mendorong konsistensi dan keterlibatan pegawai

Karakteristik Budaya Organisasi Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi fungsi dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan praktik bersama yang membentuk perilaku individu dalam organisasi (Schein, 2010). Budaya organisasi yang kuat memupuk persatuan, memandu pengambilan keputusan, dan mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Memahami karakteristiknya sangat penting bagi para pemimpin dan manajer yang ingin menciptakan tempat kerja yang positif dan produktif. Tulisan ini mengeksplorasi karakteristik utama budaya organisasi, didukung oleh literatur yang relevan.

1. Nilai dan keyakinan Bersama

Salah satu karakteristik mendasar dari budaya organisasi adalah adanya nilai-nilai dan keyakinan bersama. Nilai-nilai inti ini mendefinisikan identitas organisasi dan memandu operasinya (Hofstede, 2010). Organisasi dengan budaya yang kuat memiliki nilai-nilai yang terdefinisi dengan baik yang dianut oleh para pegawai secara kolektif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen. Sebagai contoh, budaya Google dibangun di atas inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan, yang tercermin dalam struktur organisasi dan praktik-praktik pegawainya (Schmidt & Rosenberg, 2017).

2. Norma dan harapan

Perilaku Budaya organisasi menetapkan norma dan ekspektasi yang mempengaruhi bagaimana pegawai berinteraksi satu sama lain dan dengan pemangku kepentingan. Aturan-aturan tidak tertulis ini menentukan perilaku yang dapat diterima di dalam organisasi (Denison, 1990). Perusahaan

dengan budaya hirarkis, misalnya, mungkin menekankan komunikasi formal dan pengambilan keputusan yang terstruktur, sedangkan budaya yang lebih fleksibel dan adaptif, seperti budaya perusahaan rintisan, dapat mendorong dialog terbuka dan pengambilan risiko.

3. Stabilitas vs fleksibilitas

Budaya organisasi dapat dikategorikan berdasarkan stabilitas atau kemampuan beradaptasi. Beberapa organisasi memprioritaskan stabilitas, menekankan pada rutinitas, tradisi, dan mekanisme kontrol yang konsisten (Cameron & Quinn, 2011). Di sisi lain, budaya adaptif mendorong inovasi, perubahan, dan fleksibilitas dalam menanggapi lingkungan yang dinamis. Sebuah studi oleh Kotter & Heskett (2011) menemukan bahwa organisasi dengan budaya adaptif cenderung berkinerja lebih baik secara finansial dan mempertahankan kesuksesan jangka panjang dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya kaku dan birokratis.

4. Kepemimpinan dan budaya organisasi

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Para pemimpin membentuk dan memperkuat norma-norma budaya melalui tindakan, komunikasi, dan proses pengambilan keputusan (Schein, 2010). Pemimpin transformasional, misalnya, menginspirasi pegawai untuk merangkul tujuan dan nilai bersama, menumbuhkan budaya kepercayaan dan kolaborasi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional dapat menumbuhkan budaya yang berpusat pada metrik kinerja dan penghargaan. Gaya

kepemimpinan yang diadopsi oleh suatu organisasi secara signifikan memengaruhi identitas dan efektivitas budayanya.

5. Pola komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah karakteristik yang menentukan budaya organisasi. Komunikasi yang transparan dan terbuka menumbuhkan kepercayaan, keterlibatan, dan kolaborasi di antara pegawai (Deal & Kennedy, 2000). Organisasi dengan budaya yang kuat menekankan pesan yang jelas dan saluran umpan balik yang terbuka, memastikan bahwa pegawai memahami tujuan dan harapan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, semangat kerja yang rendah, dan penurunan produktivitas.

6. Keterlibatan dan motivasi pegawai

Budaya organisasi yang positif meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung, di mana pegawai merasa dihargai dan diberdayakan, mengalami tingkat kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Denison, 1990).

7. Keragaman dan inklusi budaya

Organisasi modern beroperasi di lingkungan yang semakin beragam, menjadikan inklusivitas budaya sebagai aspek penting dari budaya organisasi. Budaya yang menghargai keragaman mendorong kesetaraan, rasa hormat, dan keadilan di antara pegawai dari berbagai latar belakang (Hofstede *et al*, 2010). Organisasi yang secara aktif mendorong inklusivitas akan mendapatkan manfaat dari perspektif yang beragam,

keaktivitas yang lebih baik, dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik. Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang beragam dan inklusif lebih inovatif dan sukses secara finansial.

Budaya sebagai Penentu Keberhasilan Organisasi. Budaya organisasi yang kuat memupuk persatuan, mendorong keterlibatan pegawai, dan meningkatkan kinerja. Organisasi dengan budaya yang terdefinisi dengan baik dan positif cenderung mengungguli organisasi dengan budaya yang lemah atau beracun (Kotter & Heskett, 2011). Budaya bertindak sebagai aset strategis dengan memengaruhi motivasi pegawai, membentuk perilaku, dan menetapkan norma-norma yang memandu operasi sehari-hari.

1. Komitmen dan produktivitas pegawai

Budaya yang kohesif meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai. Ketika pegawai menyelaraskan diri dengan nilai-nilai organisasi, mereka menunjukkan tingkat keterlibatan dan produktivitas yang lebih tinggi. Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat memiliki tingkat pergantian pegawai yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cameron & Quinn, 2011). Budaya yang positif juga mendorong kerja sama tim, kolaborasi, dan komunikasi yang terbuka, yang selanjutnya meningkatkan efisiensi di tempat kerja.

2. Keunggulan kompetitif Organisasi

dengan atribut budaya yang unik dapat membedakan diri mereka dari para pesaing. Perusahaan seperti Google dan Apple telah memanfaatkan budaya inovatif dan kolaboratif mereka untuk mencapai kepemimpinan pasar (Deal & Kennedy, 2000). Budaya yang kuat mendorong inovasi,

mendorong pengambilan risiko, dan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa diberdayakan untuk menyumbangkan ide-ide baru, yang dapat mendorong pertumbuhan organisasi.

3. Manajemen krisis dan kemampuan beradaptasi

Organisasi dengan budaya yang tangguh dapat menghadapi krisis dengan lebih efektif. Selama kemerosotan ekonomi atau gangguan teknologi, budaya yang kuat mendorong kemampuan beradaptasi dan inovasi, memastikan keberlanjutan jangka panjang (Schein, 2010). Organisasi yang memprioritaskan budaya belajar lebih cenderung merangkul perubahan dan merespons tantangan secara proaktif, sehingga menjaga stabilitas bahkan dalam lingkungan yang tidak stabil Menurut (Lase et al., 2025).

2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Hubungan Produktivitas Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak besar dalam peningkatan kinerja pegawai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik dengan pegawai cenderung lebih sukses dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pemimpin yang aktif memberikan arahan yang jelas, serta secara konsisten melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan produktif. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan juga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Pegawai yang merasa dilibatkan dalam perumusan kebijakan organisasi cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

Faktor-Faktor Kepemimpinan yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu:

1. Faktor pertama adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih positif terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otokratis. Pemimpin transformasional mampu membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta mendorong pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter cenderung membatasi kreativitas pegawai dan menurunkan tingkat motivasi mereka dalam bekerja.
2. Faktor kedua adalah sistem komunikasi yang diterapkan dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan antara pemimpin dan pegawai dapat meningkatkan efektivitas koordinasi dalam organisasi. Pemimpin yang mendengarkan aspirasi pegawai dan memberikan umpan balik yang konstruktif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki akses langsung untuk berdiskusi dengan pemimpin mereka merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Faktor ketiga adalah kebijakan penghargaan dan sanksi dalam organisasi. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, sanksi yang diterapkan terhadap pegawai yang tidak

memenuhi standar kerja juga menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan disiplin kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara penghargaan dan sanksi sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan kompetitif.

4. Faktor keempat adalah ketersediaan sumber daya dan dukungan dari pemimpin. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang didukung dengan fasilitas yang memadai serta dukungan dari pemimpin cenderung lebih produktif. Pemimpin yang menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan karir bagi pegawai mereka juga berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. (Pramono & Hadjar Aswad, 2025)

2.2.5 Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Produktivitas Kinerja Pegawai

Pegawai merupakan aset utama dalam sebuah instansi dan memiliki peran penting dalam menyusun serta mengelola berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Ramli, 2019; Diatmono *et al*, Mariam *et al*, 2020). Dengan kinerja pegawai yang optimal, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Peningkatan kinerja pegawai sangat diperlukan agar pelayanan kepada masyarakat dan pencapaian target organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, yang mencakup segala kondisi fisik dan non fisik yang dirasakan pegawai saat bekerja.

Sihaloho & Siregar (2019) menjelaskan mengenai lingkungan kerja merupakan tempat di mana pegawai sering melakukan aktivitas mereka sehari-

hari. Lingkungan kerja ini mencakup berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, baik secara positif maupun negatif. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan kinerja pegawai, sementara lingkungan kerja yang kurang baik bisa memengaruhi sikap dan emosi mereka. Jika pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka produktivitas kerja para pegawai akan meningkat, dan waktu yang mereka habiskan untuk bekerja akan lebih efektif dan efisien (PutriNatasya, 2025). Kondisi dalam lingkungan kerja Bahagia dan mendukung menjadi elemen krusial dalam meningkatkan kenyamanan serta produktivitas pegawai. Area kerja yang tertata dengan baik, aman, dan terjaga kebersihannya dapat membantu menurunkan tingkat stres dan mendorong kinerja yang lebih optimal. Menurut Sukanto dan Indryo (2018), lingkungan kerja mencakup aspek-aspek fisik seperti pencahayaan yang memadai, kebersihan ruang, tingkat kebisingan, serta sistem keamanan yang memadai—seluruhnya berperan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman. Semakin optimal kondisi lingkungan kerja, maka potensi peningkatan produktivitas pegawai juga akan semakin besar (PutriNatasya, 2025).

2.2.6 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Produktivitas Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja adalah komitmen organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini terbagi menjadi tiga dimensi utama: afektif, normatif, dan kontinu. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras, memiliki loyalitas yang tinggi, dan

bersedia berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Menurut (Cameron & Quinn, 2011) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut oleh anggota organisasi, yang membentuk nilai, norma, dan perilaku mereka dalam menjalankan tugas. Budaya yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta membangun rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan mereka. Budaya organisasi, yang meliputi nilai-nilai seperti saling percaya, integritas, dan kepedulian, memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Kurangnya penerapan budaya tersebut berdampak pada rendahnya rasa tanggung jawab dan kurang optimalnya kinerja individu. Berdasarkan penelitian sebelumnya, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Produktivitas kerja adalah ukuran efisiensi dan efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas (Simanjuntak, 2005). Faktor internal seperti motivasi dan komitmen, serta faktor eksternal seperti budaya organisasi, saling berinteraksi untuk memengaruhi produktivitas kerja. Penelitian oleh Hanifah dan Rahmawati (2021) menemukan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 35% terhadap produktivitas kerja, sedangkan budaya organisasi menyumbang 40%. Ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut memiliki peran yang hampir setara dalam mendorong kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan literatur, komitmen organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Komitmen yang tinggi

membuat pegawai lebih termotivasi, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, organisasi perlu memperkuat kedua faktor ini secara bersamaan, baik melalui pengembangan kebijakan maupun pelaksanaan program kerja yang relevan (Deny Sudrajat *et al*, 2025)

2.2.7 Produktivitas Kinerja Pegawai

Produktivitas kinerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja seseorang di dalam suatu perusahaan. Secara umum, produktivitas kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seorang individu atau kelompok dalam menghasilkan output yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam konteks kerja, produktivitas tidak hanya dilihat dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas, ketepatan waktu, serta bagaimana individu menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Kinerja itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Produktivitas kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat mencakup motivasi kerja, kemampuan dan keterampilan, sikap terhadap pekerjaan, serta kesehatan fisik dan mental. Sementara itu, faktor eksternal

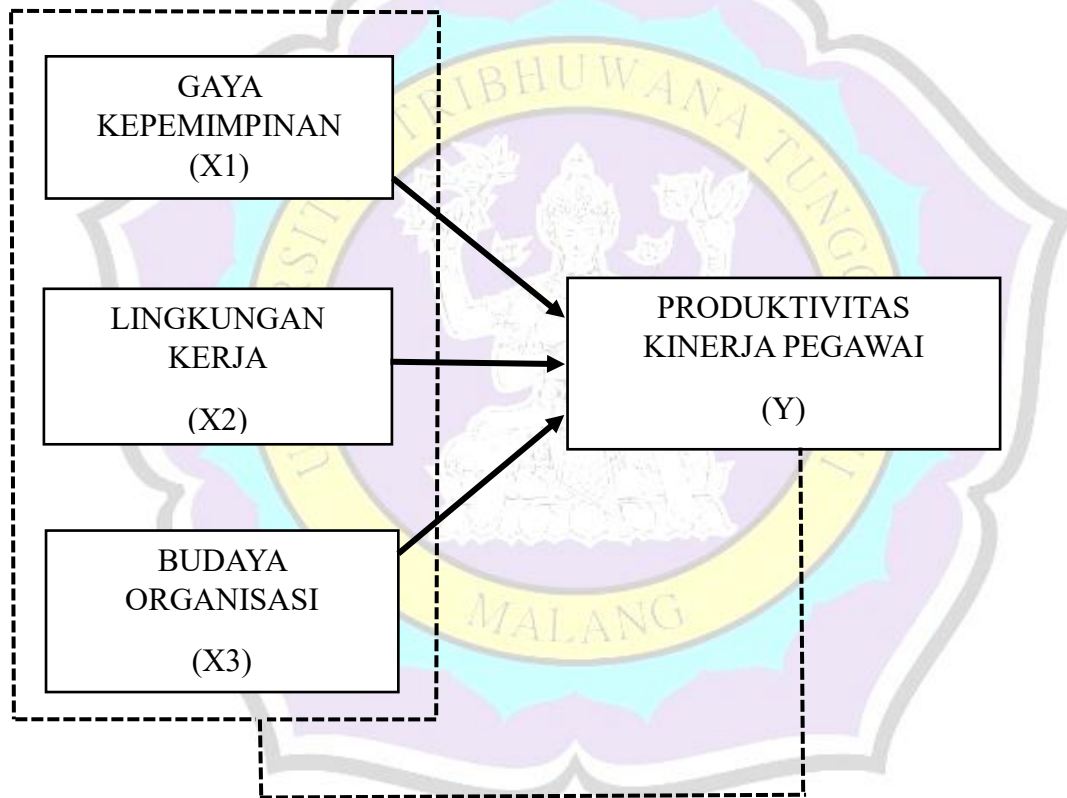
meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan atasan, sistem penghargaan, beban kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Dalam teori dua faktor Herzberg, disebutkan bahwa faktor motivasi seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, sementara faktor pemeliharaan seperti kondisi kerja, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, apabila kebutuhan dasar pegawai terpenuhi dan mereka merasa dihargai serta diberi ruang untuk berkembang, maka kinerja mereka cenderung meningkat secara signifikan. Di era persaingan global saat ini, produktivitas kinerja pegawai menjadi elemen krusial dalam menentukan daya saing perusahaan. perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan, baik dalam aspek teknologi, sistem kerja, maupun ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, upaya peningkatan produktivitas kinerja tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan melalui pendekatan yang menyeluruh, mulai dari perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, penyusunan sistem evaluasi kinerja yang objektif, hingga penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. Selain itu, penting pula bagi manajemen untuk memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas individu, agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan yang justru dapat menurunkan kinerja. Dengan pemahaman yang komprehensif terhadap konsep produktivitas kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, organisasi

dapat merumuskan strategi yang tepat guna mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki. (Ilmiyah & Anshori, 2025)

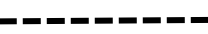
2.3 Kerangka Berpikir

Dalam sub ini peneliti akan menguraikan kerangka berpikir secara sistematis yang dimulai dari tujuan penelitian hingga hasil yang diharapkan. Adapun detailnya ada pada gambar 2.1

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Keterangan:

1.  (Garis Panah) : Pengaruh secara parsial
2.  (Garis titik-titik) : Pengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada data-data empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric.

H1: Di duga gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif terhadap produktivitas kinerja pegawai di kantor Kecamatan Lowokwaru kota malang

H2: Di duga lingkungan kerja sangat berpengaruh positif terhadap produktivitas kinerja pegawai di kantor Kecamatan Lowokwaru kota malang

H3: Di duga budaya organisasi sangat berpengaruh positif terhadap produktivitas kinerja pegawai di kantor Kecamatan Lowokwaru kota malang

H4: Di duga produktivitas kinerja pegawai sangan berpengaruh positif terhadap kemajuan organisasi terutama dalam pelayanan publik di kantor kecamatan Lowokwaru kota malang