

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Landasan teori adalah kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, berdasarkan teori-teori yang sudah ada. Landasan teori berfungsi sebagai dasar untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep-konsep yang relevan dengan topik penelitian dan sebagai acuan dalam menganalisis data atau hasil penelitian.

2.1.1 Kepemimpinan Etika

Kepemimpinan merupakan bidang kajian sekaligus keterampilan praktis yang melibatkan kemampuan individu atau organisasi dalam membimbing dan mengarahkan orang lain, kelompok, maupun institusi secara keseluruhan. Seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, karena keberhasilan suatu organisasi dalam meraih tujuannya sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinannya. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif, pencapaian tujuan organisasi akan menjadi sulit, termasuk dalam hal menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Dengan menyadari pentingnya peran sumber daya manusia, para pemimpin organisasi atau perusahaan terus berupaya untuk memberdayakan karyawan agar memiliki kompetensi dan kinerja yang maksimal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi, salah satunya melalui peningkatan kesejahteraan karyawan.

Kepemimpinan etika berfokus pada nilai-nilai moral, integritas, dan perilaku beretika yang dipraktikkan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi. Pemimpin etis tidak hanya menunjukkan perilaku moral yang dapat dijadikan panutan, tetapi juga memengaruhi pengikutnya melalui komunikasi nilai-nilai moral, pengambilan keputusan yang adil, dan penghargaan terhadap hak setiap individu (Luthans, 2021).

Kepemimpinan etika di Indonesia menjadi semakin relevan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung. Rivai (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan etika mendorong terciptanya kepercayaan di antara pegawai, yang pada akhirnya memperkuat budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

a. Dimensi Kepemimpinan Etika

Beberapa dimensi utama dalam kepemimpinan etika antara lain:

- 1) **Kejujuran:** Pemimpin yang etis harus transparan dan jujur dalam berkomunikasi dan bertindak. Kejujuran ini menciptakan rasa saling percaya antara pemimpin dan pengikut.
- 2) **Keadilan:** Pemimpin yang adil akan memperlakukan semua anggota organisasi dengan setara, tidak memihak, dan menghindari diskriminasi. Ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
- 3) **Kepedulian terhadap Kesejahteraan Orang Lain:** Pemimpin yang etis juga harus menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan

pengembangan pegawainya, baik secara pribadi maupun profesional.

- 4) Tanggung Jawab Sosial: Kepemimpinan etika juga mencakup tanggung jawab sosial, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempertimbangkan dampak dari keputusan yang diambil terhadap masyarakat dan lingkungan, serta mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan dalam setiap tindakan organisasi (Sutrisno, 2022).

b. Peran Kepemimpinan Etika dalam Organisasi

Kepemimpinan etika berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kepemimpinan yang etis, pemimpin mampu menanamkan nilai-nilai moral dalam organisasi, yang pada gilirannya akan memperkuat loyalitas dan motivasi pegawai.

- 1) Membangun Budaya Organisasi yang Positif: Pemimpin yang beretika dapat menciptakan budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai integritas dan transparansi. Budaya seperti ini akan mendorong pegawai untuk mengikuti standar moral yang tinggi dalam pekerjaan mereka.
- 2) Peningkatan Kinerja Pegawai: Pemimpin yang memberikan contoh perilaku etis mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, yang berujung pada peningkatan kinerja mereka. Pemimpin etis memberikan kejelasan dalam tujuan organisasi serta menjaga hubungan yang baik dengan pegawai,

yang meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Sulistiyani & Yuliana, 2021).

- 3) Kepercayaan dalam Organisasi: Dengan menjadi pemimpin yang beretika, pemimpin akan mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pegawai dan masyarakat. Kepercayaan ini sangat penting untuk kelangsungan organisasi, karena menciptakan ikatan yang kuat antara pemimpin dan anggota organisasi.

c. Tantangan dalam Kepemimpinan Etika

Meskipun kepemimpinan etika sangat penting, pemimpin sering menghadapi tantangan dalam menerapkannya, antara lain:

- 1) Tekanan untuk Mencapai Hasil yang Cepat: Dalam dunia yang serba cepat, pemimpin sering kali dihadapkan pada dilema antara mempertahankan etika atau mencapai hasil yang cepat. Tekanan ini seringkali dapat mempengaruhi keputusan yang diambil oleh pemimpin.
- 2) Konflik Nilai dalam Organisasi: Di dalam organisasi besar, terdapat banyak perbedaan nilai antara individu, dan terkadang pemimpin harus menyeimbangkan berbagai nilai tersebut untuk menjaga keseimbangan moral dalam organisasi.
- 3) Perubahan yang Cepat: Dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompetisi yang ketat, kadang-kadang pemimpin merasa terpaksa untuk mengorbankan nilai-nilai etika demi mencapai

tujuan organisasi. Namun, pemimpin yang beretika harus tetap teguh pada prinsip moral meskipun ada tekanan eksternal.

Berdasarkan definisi dan teori yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan atau perilaku seorang pemimpin dalam memberikan motivasi, membina, serta mendorong bawahannya agar mampu meningkatkan kinerja mereka. Tujuan dari kepemimpinan ini adalah untuk membentuk kemandirian bawahan, sehingga mereka tidak bergantung sepenuhnya pada atasan dan mampu berkembang melalui tantangan serta tanggung jawab yang dihadapi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, serta praktik yang tumbuh dan berkembang di dalam suatu organisasi, yang berfungsi sebagai acuan bagi seluruh anggotanya dalam bertindak dan menjalankan tanggung jawab. Budaya ini memiliki peran yang krusial dalam membentuk jati diri organisasi, memengaruhi perilaku dan kinerja individu di dalamnya, serta menentukan cara organisasi berhubungan dengan lingkungan di sekitarnya.

Budaya Organisasi: Budaya Organisasi, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh semua anggota organisasi dan berdampak pada bagaimana mereka berperilaku untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang baik membantu membuat tempat kerja yang produktif, berkolaborasi, dan inovatif (Robbins dan Judge 2019). Dalam lembaga pendidikan, budaya organisasi yang baik membantu guru, karyawan, dan siswa bekerja sama dengan baik.

Melalui penerapan prinsip seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab, kepemimpinan etika dapat memengaruhi budaya perusahaan. Kurniawan dan Putri (2021) menemukan bahwa kepemimpinan etika dapat menciptakan budaya organisasi yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

a. Definisi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain. Sebaliknya, penulis dari Indonesia seperti Rivai dan Sagala (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku bersama dalam suatu organisasi yang mencerminkan nilai-nilai fundamental, norma, dan keyakinan yang telah disepakati oleh seluruh anggotanya.

Budaya organisasi sering disamakan dengan "lem" yang mengikat berbagai elemen dalam organisasi demi mencapai tujuan bersama.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn (2021), yang kemudian dijelaskan ulang oleh Rivai (2021) dalam konteks organisasi Indonesia, terdapat beberapa dimensi utama dari budaya organisasi:

- 1) Inovasi dan Risiko: Tingkat kebebasan anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap Detail: Sejauh mana organisasi menuntut presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan.

- 3) Orientasi Hasil: Penekanan pada hasil atau tujuan yang ingin dicapai organisasi dibandingkan dengan proses atau cara pencapaianya.
 - 4) Orientasi Orang: Fokus organisasi pada kesejahteraan dan kepuasan anggota organisasi.
 - 5) Stabilitas: Penekanan pada status quo dan konsistensi dalam proses kerja.
 - 6) Kerja Tim: Seberapa besar organisasi mendorong kerja sama dan kolaborasi antara anggotanya.
- c. Pentingnya Budaya Organisasi
- Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Beberapa alasan yang menjelaskan pentingnya budaya organisasi antara lain:
- 1) Sebagai Acuan Perilaku: Budaya organisasi memberikan arahan yang jelas mengenai cara bersikap dan bertindak yang diharapkan dari setiap anggota dalam berbagai situasi.
 - 2) Mendorong Loyalitas Pegawai: Dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan positif, budaya organisasi turut berkontribusi dalam meningkatkan rasa loyalitas dan kepuasan kerja karyawan.
 - 3) Meningkatkan Kinerja Organisasi: Budaya yang kuat dapat memotivasi anggota untuk bekerja lebih efektif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
 - 4) Membangun Identitas Organisasi: Budaya organisasi membantu menciptakan identitas unik yang membedakan organisasi dari yang lain.

d. Budaya Organisasi di Indonesia

Budaya organisasi di Indonesia memiliki karakteristik yang unik karena dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong, kebersamaan, dan penghormatan terhadap hierarki. Menurut Sutrisno (2022), organisasi di Indonesia sering kali mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang kolegial dan berbasis pada nilai kekeluargaan. Hal ini terlihat dari pentingnya peran komunikasi informal dalam membangun hubungan kerja.

e. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Sulistiyan dan Rosidah (2021), beberapa faktor yang memengaruhi budaya organisasi adalah:

- 1) **Sejarah Organisasi:** Tradisi dan pengalaman masa lalu organisasi memengaruhi pembentukan budaya.
- 2) **Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin sering kali menjadi panutan dalam menerapkan nilai-nilai organisasi.
- 3) **Nilai-Nilai Masyarakat:** Budaya masyarakat di sekitar organisasi akan tercermin dalam budaya organisasi, terutama di organisasi lokal.
- 4) **Struktur Organisasi:** Struktur yang hierarkis atau flat memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan berkolaborasi.

f. Tantangan dalam Budaya Organisasi

- 1) Perubahan Teknologi: Kemajuan teknologi sering kali membutuhkan penyesuaian dalam budaya kerja organisasi.
- 2) Globalisasi: Organisasi yang beroperasi di lingkungan global harus menyesuaikan budaya mereka agar dapat bersaing di pasar internasional.
- 3) Resistensi terhadap Perubahan: Dalam beberapa kasus, anggota organisasi mungkin enggan untuk berubah karena budaya organisasi yang sudah mapan

g. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari unsur lain dalam struktur organisasi. Karakteristik ini mencerminkan seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang diyakini dan dijalankan oleh para anggota organisasi, yang sekaligus menjadi landasan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Adapun beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi antara lain:

1) Inovasi dan Risiko

Budaya organisasi yang inovatif mendorong anggota untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko. Organisasi dengan karakteristik ini cenderung fleksibel, adaptif, dan proaktif terhadap perubahan lingkungan.

Contoh: Perusahaan teknologi seperti startup yang mendorong eksplorasi ide-ide baru.

2) Perhatian terhadap Detail

Organisasi dengan budaya ini menuntut presisi, akurasi, dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan. Anggota organisasi diajak untuk memperhatikan aspek-aspek kecil yang dapat memengaruhi hasil akhir.

Contoh: Perusahaan manufaktur atau farmasi yang sangat bergantung pada kontrol kualitas.

3) Orientasi pada Hasil

Budaya yang berorientasi pada hasil fokus pada pencapaian tujuan dan kinerja. Keberhasilan diukur berdasarkan hasil akhir, bukan hanya proses atau upaya yang dilakukan.

4) Orientasi pada Orang

Budaya ini menempatkan perhatian besar pada kesejahteraan, kebutuhan, dan pengembangan individu dalam organisasi. Hubungan antaranggota lebih bersifat humanis, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi diperhatikan.

Contoh: Perusahaan dengan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif.

5) Stabilitas

Organisasi dengan budaya stabil menekankan pada keteraturan, konsistensi, dan prediktabilitas. Karakteristik ini sering ditemukan di organisasi tradisional atau yang bergerak di sektor yang diatur secara ketat.

Contoh: Lembaga pemerintah atau perusahaan dengan regulasi ketat.

6) Kerja Tim

Budaya yang menekankan kerja sama dan kolaborasi antara anggota organisasi. Karakteristik ini mencerminkan nilai gotong royong dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Contoh: Tim proyek lintas departemen di organisasi besar.

7) Orientasi pada Pelanggan

Budaya ini menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi. Organisasi yang memiliki budaya ini berusaha memberikan layanan terbaik dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal.

Contoh: Perusahaan ritel atau jasa yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

8) Adaptabilitas

Organisasi dengan budaya adaptif mampu dengan cepat merespons perubahan eksternal, seperti kemajuan teknologi atau perubahan pasar. Karakteristik ini penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis.

Contoh: Perusahaan e-commerce yang cepat menyesuaikan strategi pemasaran berdasarkan tren konsumen.

9) Identitas Kolektif

Budaya organisasi yang kuat menciptakan identitas kolektif di mana anggota merasa menjadi bagian dari suatu komunitas. Hal ini

meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi.

Contoh: Organisasi dengan seragam, simbol, atau jargon khas yang mencerminkan identitasnya.

h. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara spontan. Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh dalam pembentukan budaya organisasi.

1) Kondisi bisnis

Keberlangsungan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam merespons secara tepat berbagai tantangan yang muncul dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan bisnis merupakan elemen penting yang memengaruhi keputusan dan tindakan strategis yang perlu dilakukan agar organisasi dapat mencapai kesuksesan. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan bisnis antara lain meliputi produk dari pesaing, perilaku konsumen, pemasok, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan lainnya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu merespons kondisi tersebut melalui langkah-langkah strategis, seperti menetapkan kebijakan inovatif dalam penjualan atau mengatur pengeluaran guna menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang ada.

2) Prinsip-prinsip

Nilai-nilai merupakan prinsip fundamental yang diyakini oleh suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai-nilai utama yang

berfungsi sebagai panduan berpikir dan berperilaku bagi seluruh anggota dalam meraih tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai pokok yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi dapat berupa slogan atau motto yang berfungsi sebagai identitas bagi individu dalam organisasi tersebut, menciptakan rasa eksklusivitas yang membedakannya dari organisasi lain, serta dapat menjadi harapan konsumen untuk mendapatkan layanan yang berkualitas. Contoh atau teladan dapat berasal dari pendiri perusahaan, manajer tim organisasi, atau individu yang berhasil membangun nilai-nilai dalam organisasi. Panutan tersebut mampu menumbuhkan semangat, idealisme, dan berfungsi sebagai sumber arahan saat menghadapi kesulitan atau dalam permasalahan organisasi.

3) Ceremony

Ritual merupakan serangkaian kegiatan berulang yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai dari usaha organisasi tersebut, tujuan apa yang penting, siapa saja yang penting dan siapa yang dapat dikorbankan. Kegiatan rutin ini diadakan oleh organisasi untuk memberikan penghargaan kepada anggotanya. Jaringan budaya adalah saluran komunikasi informal yang pada dasarnya berfungsi sebagai media komunikasi utama

4) Transformasi budaya organisasi

Ketika terjadi perubahan besar pada lingkungan eksternal, suatu organisasi mungkin merasa perlu untuk melakukan penyesuaian

terhadap budaya organisasinya. Penyesuaian ini penting agar organisasi mampu beradaptasi dan tetap bertahan di tengah perubahan tersebut. Salah satu unsur penting dalam perubahan budaya adalah jaringan budaya, yaitu bentuk komunikasi informal yang berperan sebagai jalur utama dalam menyampaikan serta menafsirkan informasi. Melalui jaringan informal ini, berbagai pencapaian dan cerita tentang organisasi disampaikan dari waktu ke waktu, membentuk narasi dan pemahaman kolektif di antara anggota organisasi.

5) Jaringan kebudayaan

Jaringan budaya merupakan bentuk komunikasi informal yang berperan sebagai jalur utama dalam pertukaran informasi di dalam organisasi. Peran utamanya adalah untuk menyampaikan pesan sekaligus menafsirkan makna dari informasi tersebut. Melalui saluran komunikasi tidak resmi ini, berbagai keunggulan dan pencapaian organisasi disampaikan dan diwariskan dari waktu ke waktu.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab serta standar yang telah ditentukan. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi seseorang dalam menjalankan tugas, yang biasanya diukur melalui pencapaian target, kualitas, kuantitas, serta waktu penyelesaian pekerjaan.

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Wirawan (2016), kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Dalam lingkungan pendidikan, kinerja karyawan meliputi efektivitas dalam mengajar, tanggung jawab administratif, serta sumbangannya terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan etis berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan melalui Teladan perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Pemimpin etis membangun kepercayaan dan dorongan di antara karyawan, yang mendorong mereka untuk berprestasi maksimal.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

1) Kemampuan dan Kompetensi

Pegawai yang memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai dengan tugas yang diberikan cenderung menunjukkan kinerja yang baik.

2) Motivasi Kerja

Motivasi yang berasal dari kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh besar terhadap semangat kerja pegawai.

3) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk hubungan antarpegawai, fasilitas, dan budaya kerja, berkontribusi pada peningkatan kinerja.

4) Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang diharapkan.

5) Sistem Penghargaan dan Evaluasi

Penghargaan yang adil dan sistem evaluasi yang objektif memengaruhi tingkat kinerja pegawai.

b. Ciri-Ciri Kinerja yang Baik

1) Efisiensi

Efisiensi merujuk pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan sumber daya (waktu, tenaga, material, dan biaya) secara optimal tanpa adanya pemborosan.

Contoh: Seorang pegawai menyelesaikan laporan dengan menggunakan perangkat lunak otomatisasi yang menghemat waktu dan mengurangi kesalahan manual.

2) Efektivitas

Efektivitas mengacu pada kemampuan untuk mencapai tujuan atau target kerja yang telah ditentukan. Efektivitas fokus pada keberhasilan mencapai hasil yang diinginkan, terlepas dari sumber daya yang digunakan.

Contoh: Tim pemasaran berhasil meningkatkan penjualan hingga 20% sesuai target meskipun anggaran iklan terbatas.

3) Kualitas

Kualitas menekankan pada hasil kerja yang memenuhi atau melampaui standar yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini berkaitan dengan akurasi, detail, dan kesesuaian dengan spesifikasi pekerjaan.

Contoh: Dokumen yang disusun bebas dari kesalahan dan sesuai dengan format serta aturan yang ditetapkan.

4) Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil kerja) dengan input (sumber daya yang digunakan). Kinerja yang baik menghasilkan output maksimal dengan input yang minimal.

Contoh: Seorang teknisi mampu menyelesaikan 10 perangkat dalam sehari tanpa mengurangi kualitas pekerjaan.

c. Komponen Utama Kinerja

1) Input

Input mencakup semua sumber daya yang digunakan dalam proses kerja, seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, waktu, dan alat. Input yang baik menjadi pondasi penting untuk mencapai kinerja optimal.

Contoh: Pegawai yang memiliki pelatihan khusus (kompetensi) dan alat kerja yang memadai akan lebih mudah mencapai hasil yang diinginkan.

2) Proses

Proses adalah cara atau metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Proses yang baik mencakup langkah-langkah yang efektif, efisien, dan sesuai prosedur.

Contoh: Menggunakan metode kerja berbasis teknologi untuk mempercepat pengolahan data dan mengurangi potensi kesalahan.

3) Output

Output adalah hasil akhir dari proses kerja yang dapat diukur secara kuantitatif (jumlah, volume) maupun kualitatif (kualitas, kesesuaian dengan standar).

Contoh: Sebuah proyek selesai tepat waktu dengan hasil yang memenuhi ekspektasi klien.

d. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengevaluasi hasil kerja pegawai berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Indikator utama pengukuran kinerja meliputi:

1) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.

Contoh: Jumlah laporan yang dihasilkan oleh pegawai dalam satu bulan.

2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengacu pada sejauh mana hasil kerja sesuai dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan.

Contoh: Akurasi data dalam laporan atau desain yang bebas kesalahan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal atau tenggat waktu yang telah ditetapkan.

Contoh: Penyelesaian proyek dalam waktu 30 hari sesuai kontrak yang disepakati.

4) Efektivitas Biaya

Efektivitas biaya mengukur sejauh mana pekerjaan dapat diselesaikan dengan biaya yang efisien tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas hasil.

Menggunakan teknologi hemat energi dalam operasional kantor untuk mengurangi pengeluaran.

e. Kesimpulan

Kinerja yang baik adalah kombinasi dari efisiensi, efektivitas, kualitas, dan produktivitas. Dengan memahami komponen utama seperti input, proses, dan output, serta menggunakan indikator pengukuran seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya, organisasi dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawainya secara menyeluruh.

2.1.4 Hubungan Kepemimpinan Etika, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang berlandaskan etika memiliki keterkaitan erat dengan budaya organisasi serta performa kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat, di mana

nilai-nilai moral dan integritas dijadikan sebagai dasar utama. Lingkungan kerja yang terbentuk dari budaya positif tersebut mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rukmana et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dalam lingkup lembaga pendidikan seperti MA Ma’arif NU Nurul Islam Bades, hal ini sangat relevan, karena kepemimpinan etis dari kepala madrasah dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja para guru maupun tenaga kependidikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya yang dilakukan oleh peneliti untuk melakukan perbandingan serta merumuskan gagasan-gagasan baru bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, kajian ini berperan penting dalam membantu peneliti menentukan posisi studinya dan menegaskan keaslian penelitian yang dilakukan. Pada bagian ini, peneliti menyajikan sejumlah hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan topik yang sedang dikaji, baik dari sumber yang telah dipublikasikan maupun yang belum. Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan tema yang diangkat oleh penulis.

a. Kurniawan, A., & Putri, M. D. (2021)

Judul: *Pengaruh Kepemimpinan Etika terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.*

Hasil Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana kepemimpinan etika memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan di sebuah organisasi pemerintahan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Temuan utama:

- 1) **Kepemimpinan etika** memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang positif. Pemimpin yang menunjukkan nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab membantu menciptakan budaya kerja yang kondusif.- Budaya organisasi yang kuat bertindak Budaya organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang positif dan mendukung cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Temuan dalam penelitian ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan yang beretika tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga turut membentuk dasar budaya organisasi yang mampu mendorong produktivitas serta kolaborasi antar anggota di dalamnya.

b. Rahayu, T. S. (2020)

Judul: *Peran Kepemimpinan Etika dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur.*

Hasil Penelitian: Studi ini dilakukan pada sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan etika dalam meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif.

Temuan utama:

- 1) Kepemimpinan etika memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pemimpin yang konsisten dengan prinsip-prinsip moral, seperti keadilan dan penghargaan terhadap kerja keras, mampu meningkatkan rasa percaya dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kepemimpinan etika juga berdampak langsung pada produktivitas kerja, karena karyawan merasa lebih termotivasi dan didukung untuk mencapai target organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks industri, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada etika dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan.

c. Fadilah, R., & Setiawan, B. (2022)

Judul: *Kepemimpinan Etika dalam Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus pada Madrasah Aliyah.*

Hasil Penelitian: Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan etika di lembaga pendidikan Islam, khususnya di Madrasah Aliyah, dengan menggunakan metode kualitatif berbasis studi kasus. Tujuan penelitian

adalah untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan etika membantu membentuk budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai Islam

Temuan utama:

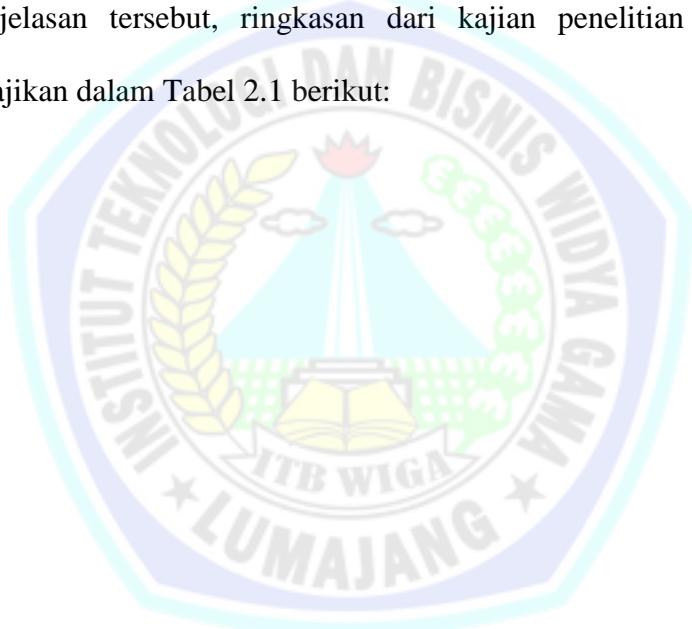
- 1) Kepemimpinan etika di madrasah berperan penting dalam membangun budaya kerja berbasis nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, kesederhanaan, dan tanggung jawab sosial. Pemimpin yang etis menjadi teladan bagi guru dan staf, yang kemudian menciptakan lingkungan kerja harmonis dan kolaboratif. Hal ini mendukung peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan di madrasah. Nilai-nilai Islam yang diterapkan dalam kepemimpinan membantu meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja di kalangan pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etika sangat relevan dalam konteks pendidikan berbasis agama, karena menciptakan sinergi antara tujuan organisasi dengan nilai-nilai moral yang diajarkan.

d. Kesimpulan Umum

Ketiga penelitian di atas memberikan gambaran yang komprehensif tentang dampak kepemimpinan etika dalam berbagai konteks, yaitu:

- 1) **Konteks pemerintahan** (Kurniawan & Putri, 2021): Kepemimpinan etika membangun budaya organisasi yang positif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai.
- 2) **Konteks industri/manufaktur** (Rahayu, 2020): Kepemimpinan etika meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan dengan memberikan dukungan moral dan kepercayaan.

3) **Konteks pendidikan Islam** (Fadilah & Setiawan, 2022): Kepemimpinan etis membentuk budaya kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam, yang secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja para guru maupun staf. Secara umum, kepemimpinan yang mengedepankan etika tidak hanya memberi dampak pada individu, tetapi juga turut membawa perubahan positif pada organisasi secara keseluruhan melalui pembentukan budaya kerja yang lebih kondusif dan bernilai. Berdasarkan penjelasan tersebut, ringkasan dari kajian penelitian terdahulu dapat disajikan dalam Tabel 2.1 berikut:



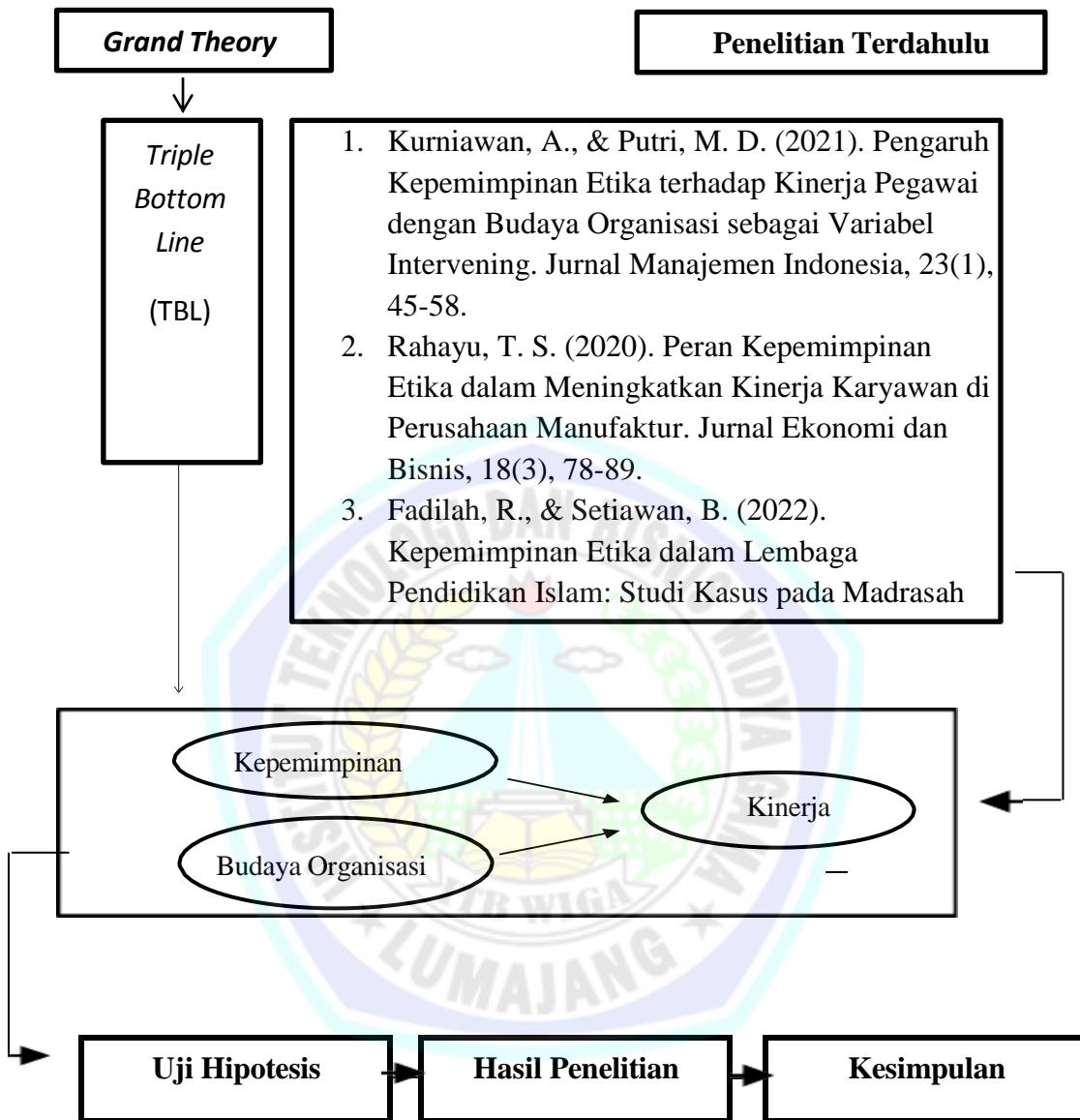
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel		Hasil
			Penelitian	Penelitian	
1	Kurniawan, A., & Putri, M. D. (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Etika terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.	Kepemimpinan etika, Budaya Organisasi dan Kinerja	Kepemimpinan etika, Budaya Organisasi dan Kinerja	Kepemimpinan etika membangun budaya organisasi yang positif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai.
2	Rahayu, T. S. (2020)	Peran Kepemimpinan Etika dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur.	Kepemimpinan Etika dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Etika dan Kinerja Karyawan	Studi ini dilakukan pada sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan etika dalam meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.
3	Fadilah, R., & Setiawan, B. (2022)	Kepemimpinan Etika dalam Lembaga Pendidikan Islam: Studi Kasus pada Madrasah Aliyah.	Kepemimpinan Etika	Kepemimpinan Etika	Tujuan penelitian adalah untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan etika membantu membentuk budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai Islam

Sumber: Hasil olah data 2023

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan etika, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Berdasarkan tinjauan pustaka dan teori yang telah dijelaskan, dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian

Sumber : Grend Theory dan Penelitian

2.3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah gambaran abstrak yang merepresentasikan keterkaitan antar variabel dalam suatu penelitian, yang disusun berdasarkan landasan teori yang relevan yang mendasarinya. Kerangka ini berfungsi untuk menggambarkan konsep-konsep kunci penelitian secara terstruktur. Cooper dan Schindler (2014) menyatakan bahwa kerangka konseptual adalah suatu struktur yang menjelaskan interaksi antara konsep atau variabel penelitian sesuai dengan tinjauan pustaka dan teori yang berkaitan.

Dalam studi ini, ada 3 variabel, yaitu Kepemimpinan Etis (X1), Budaya Organisasi (X2) dan variabel Kinerja Pegawai (Y), berikut adalah kerangka konseptual dari penelitian ini:

a. Kepemimpinan Etika (X1)

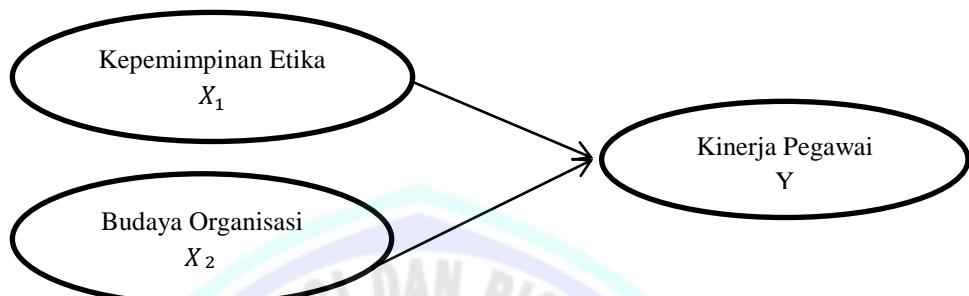
Kepemimpinan yang berlandaskan etika diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap budaya organisasi. Seorang pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika cenderung membentuk lingkungan budaya organisasi yang kondusif dan mendukung perkembangan seluruh anggota.

b. Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi yang kondusif dan mendukung dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Karyawan yang berada dalam lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang positif umumnya menunjukkan performa kerja yang lebih optimal.

c. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan etika dan budaya organisasi. Kepemimpinan yang etis akan meningkatkan kualitas budaya organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.



Secara umum, kerangka penelitian ini menggambarkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh langsung terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, budaya organisasi juga berperan langsung dalam memengaruhi kinerja pegawai.

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis merupakan dugaan sementara atas rumusan masalah dalam suatu penelitian yang masih memerlukan pembuktian melalui pengumpulan data empiris. Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan awal yang dibuat untuk menjelaskan hubungan antar variabel, yang kebenarannya dapat diuji melalui proses penelitian. Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan serta kerangka konseptual yang telah disusun, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

a. Hipotesis Pertama

Kepemimpinan etika adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak berdasarkan nilai-nilai moral, memberikan teladan perilaku etis,

serta memperkuat norma-norma etika dalam organisasi. Menurut penelitian, pemimpin yang beretika dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, adil, dan kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Studi oleh Mutmainnah (2020) dalam jurnal *Al-Qisth Law Review* menunjukkan bahwa kepemimpinan etika berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor pemerintahan di Indonesia. Pemimpin yang bertindak berdasarkan nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian oleh Arini dan Sari (2020) dalam jurnal *Jurnal Riset Manajemen* menyimpulkan bahwa kepemimpinan etika berkorelasi positif dengan keadilan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini terjadi karena rasa keadilan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Studi oleh Yusuf dan Anas (2020) dalam jurnal *Economic and Business Review Indonesia* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis memberikan dorongan motivasi kepada pegawai dengan menciptakan ekspektasi yang jelas dan adil terhadap penghargaan, sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Penjelasan Hipotesis

Hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan etika menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan didukung untuk mencapai hasil yang

optimal. Dalam konteks Indonesia, perilaku etis seorang pemimpin sering kali memengaruhi loyalitas dan motivasi pegawai, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Berdasarkan teori dan penelitian yang ada, kepemimpinan etika diperkirakan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H¹: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Hipotesis Kedua

Teori Budaya Organisasi di Lembaga Pendidikan Menurut Prasetyo (2021), budaya organisasi di lembaga pendidikan di Indonesia sering kali dibangun berdasarkan nilai-nilai lokal dan agama yang menjadi pedoman dalam bekerja. Elemen utama budaya organisasi dalam konteks pendidikan berbasis agama mencakup:

Nilai Religius: Seperti tanggung jawab, kejujuran, dan ikhlas dalam bekerja.

Tradisi Lokal: Seperti kerja sama dalam menyelesaikan tugas.

Sistem Komunikasi: Diskusi untuk menyelesaikan permasalahan.

Di Madrasah Aliyah, implementasi nilai-nilai ini menghasilkan suasana kerja yang selaras dan mendukung kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang positif, berlandaskan kolaborasi, integritas, dan saling menghormati, akan meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan profesional.

H^2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades.

c. Hipotesis ketiga

Kepemimpinan etis dan budaya organisasi saling mendukung dalam membangun suasana kerja yang baik. Nurhadi (2021) menyatakan bahwa penggabungan kepemimpinan etis yang menekankan pada nilai-nilai moral dan keterbukaan, bersama dengan budaya organisasi yang kokoh, seperti nilai kolaborasi dan religiusitas, dapat menghasilkan sinergi yang menguntungkan bagi kinerja karyawan.

Dampak dari kepemimpinan etika yang baik dan budaya organisasi yang kondusif secara simultan akan lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh masing-masing faktor secara terpisah.

H^3 : Kepemimpinan etika dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di MA Ma'arif NU Nurul Islam Bades.