

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Manajemen sumber daya manusia adalah instrumen strategis bagi organisasi untuk merealisasikan target secara efektif melalui optimalisasi seluruh kapasitas yang dimiliki pegawai. Di era modern, diperlukan perencanaan dan evaluasi kinerja guna memastikan pegawai tetap kompeten dan adaptif. Sebagai instansi yang memegang peran strategis, Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara membutuhkan SDM profesional, disiplin dan berintegritas tinggi. Kualitas tersebut sangat krusial dalam menopang tugas utama lembaga, seperti penyusunan regulasi daerah serta penyediaan bantuan hukum bagi masyarakat. Dengan kinerja pegawai yang optimal, diharapkan setiap fungsi pelayanan hukum dan legalitas kebijakan dapat terlaksana secara efektif demi kepentingan publik.

Menurut aturan dan regulasi yang telah disepakati, kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses yang terikat waktu, saling bergantung, dan dapat diukur (Aulia Putri dkk., 2025). Pendekatan kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional menekan motivasi, inspirasi, dan membantu orang menyadari potensi terbesar mereka. Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi untuk mengembangkan potensi pegawai secara maksimal, ini menekankan pentingnya perubahan positif dalam organisasi (Hidayah & Khoiri, 2024). Dalam pendekatan transformasional, terjadi sinergi antara pemimpin dan pegawai untuk saling mendorong penguatan moral serta motivasi dalam bekerja (Basirun & Turimah, 2022). Pegawai yang menerima pelatihan yang tidak memadai kurang memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru atau praktik kerja yang lebih produktif. Hal ini dapat diikuti oleh rendahnya produktivitas dan lebih banyak kesalahan kerja. (Muhamad Ilham & Nurul Azizah, 2025). Budaya organisasi memiliki dampak langsung pada kinerjanya; budaya yang lebih kuat memberikan ruang yang lebih besar untuk peningkatan kinerja, dan sebaliknya (Kepemimpinan & Budaya, 2023).

Optimalisasi kinerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan berbasis kompetensi, dan budaya organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu menyalurkan inspirasi serta motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal demi target instansi. Di sisi lain, pelatihan berbasis kompetensi berperan dalam mengasah keahlian serta keterampilan individu agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, budaya organisasi yang positif akan memperkuat kondisi lingkungan kerja, membangun loyalitas, sekaligus menciptakan pola kerja yang lebih produktif. Terdapat beberapa bukti bahwa ketiga faktor ini memengaruhi hasil kerja pegawai, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat pertumbuhan produktivitas. Oleh karena itu, kami tertarik pada studi dengan topik-topik berikut: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagaimana disebutkan dalam latar belakang masalah, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Pada Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

2. Apakah Pelatihan Berbasis Kompetensi memengaruhi Kinerja Pada Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah Budaya Organisasi memengaruhi Kinerja Pada Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Berkompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Pegawai Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

### **1.3 Tinjauan Pustaka**

#### **1.3.1 Defenisi Kinerja**

Kinerja individu atau kelompok adalah hasil bersih dari upaya mereka untuk secara sah mencapai tujuan organisasi dalam batas waktu tertentu (Wijonarko dkk., 2022). Namun, sebagaimana dinyatakan oleh Sutrisno (Pribadi, 2022), kinerja adalah hasil dari anggota organisasi yang melaksanakan tugas dan kewajiban mereka secara etis dan sesuai hukum untuk mencapai tujuan mereka. Sedangkan menurut (Muhammad Iqbal, 2022), Kinerja itu sendiri didefinisikan sebagai hasil pekerjaan seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab utama posisinya. Hasil-hasil ini dapat menjadi dasar untuk menentukan apakah seorang pegawai dianggap memiliki kinerja kerja yang tinggi atau sebaliknya.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja nyata pegawai dalam menjalankan tanggung jawab posisinya secara sah, etis, dan tepat waktu guna mencapai organisasi yang sekaligus menjadi standar penilaian untuk menentukan tinggi atau rendahnya kualitas kerja individu.

#### **1.3.2 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja meliputi, sebagaimana menurut Mangkunegara (2017):

1. Kualitas seseorang ditentukan oleh seberapa baik mereka menjalankan tanggung jawabnya.
2. Kuantitas mengacu pada total jam kerja seorang pegawai setiap hari. Seberapa banyak pekerjaan yang harus diselesaikan setiap pekerja sebanding dengan seberapa cepat mereka bekerja.
3. Metrik ketiga adalah pelaksanaan tugas, yang mengukur seberapa baik pekerja dapat melakukan pekerjaan mereka.
4. Tanggung jawab adalah pemahaman bahwa seseorang harus melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan arahan atasannya..(Jodie Firjatullah et al., 2023)

#### **1.3.3 Defenisi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Nur dkk. (2021) menyatakan bahwa gaya manajemen yang paling efektif adalah kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin meningkatkan kinerja pengikutnya melalui pengembangan hubungan positif. Tujuan kepemimpinan transformasional, seperti yang dinyatakan oleh Asman dan Rony (2023), adalah untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja, mewujudkan perubahan baik di perusahaan, dan meningkatkan standar kinerja individu dan kelompok. Sedangkan menurut (Praditya, 2022), Salah satu hasil dari pemimpin transformasional yang menggunakan indeks pengaruh ideal adalah bahwa hal itu memberi perspektif kepada pegawai dan menumbuhkan rasa hormat serta kepercayaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya manajemen efektif yang fokus pada pengembangan hubungan positif untuk meningkatkan moral,

kepuasan, dan standart kinerja. Melalui pengaruh ideal, pemimpin mampu menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan guna mewujudkan perubahan positif dalam organisasi.

### **1.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu :

1. Pengaruh Ideal (Idealized Influence) dibuat oleh empat indikator: menjadi teladan, beroperasi sesuai dengan visi dan tujuan institusi, etika, moral, dan integritas, serta menjadi pemimpin yang dihormati.
2. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation) terdiri dari empat indikator: membangun komunikasi, menginspirasi dan komunikatif, ceria dan penuh harapan, serta memotivasi.
3. Stimulasi Intelektual: Ketika ketiga faktor ini bersatu, mereka mendorong pemikiran inovatif, sudut pandang baru, dan pemikiran kritis.
4. Pertimbangan Individu: Dua tanda ini memberikan landasan untuk mendengarkan harapan dan keluhan anggota serta mendukung kemampuan mereka.

### **1.3.5 Defenisi Pelatihan Berbasis Kompetensi**

Pelatihan didefinisikan oleh Mathis (dikutip dalam Sudaryo et al., 2019:123) sebagai tindakan memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada individu untuk memfasilitasi partisipasi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan, pandangan dari (Sudaryo,dkk,2019:180) Seseorang mungkin merasa mampu mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki kompetensi, yaitu keterampilan yang terkait dengan semua bidang tugas yang harus dilakukan. Maka dapat disimpulkan Pelatihan berbasis kompetensi adalah proses pengembangan kemampuan individu agar memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fokusnya adalah pada peningkatan kompetensi, yaitu keterampilan yang membuat seseorang merasa mampu dan efektif dalam melaksanakan tugas pekerjaannya (Priarti & Anggriani, 2023).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa Pelatihan Berbasis Kompetensi bertujuan membekali pegawai dengan keahlian yang relevan guna meningkatkan kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan. Melalui penguatan kapasitas ini, individu menjadi lebih mahir dan efektif dalam menuntaskan seluruh bidang tugas demi tercapainya target organisasi.

### **1.3.6 Indikator Pelatihan Berbasis Kompetensi**

(Emron,dkk,2020:143) menjelaskan bahwa indikator kompetensi terdiri dari :

1. Pengetahuan adalah kepemilikan pengetahuan khusus oleh individu yang bekerja di industri tertentu.
2. Keahlian (skill) memiliki pengetahuan mendalam dan kemampuan dalam bidang pekerjaan yang mereka awasi. Namun, selain kompetensi mereka, mereka juga perlu mampu menyelesaikan masalah secara tepat waktu dan efektif.
3. Sikap (attitude) Pertahankan etika perusahaan dan bertindak dengan sikap positif, ramah, dan sopan.

### **1.3.7 Defenisi Budaya Organisasi**

Budaya suatu masyarakat membedakannya dari masyarakat lain dalam hal bagaimana anggotanya berinteraksi dan melaksanakan tugas. Budaya suatu kelompok komunitas menyatukan anggotanya di sekitar pandangan bersama, yang menghasilkan perilaku yang konsisten (Junaidi dan Susanti, 2018). Robbins dan Coulter (2016)

menyatakan bahwa budaya suatu organisasi adalah kumpulan kepercayaan, kebiasaan, dan perilaku yang berlaku di dalamnya. Namun demikian, seperti yang dinyatakan oleh Bhardwaj & Kalia (2020), istilah "budaya organisasi" mengacu pada kerangka kerja dalam pikiran kolektif yang membedakan satu kelompok orang dari kelompok lainnya. Budaya tempat kerja memainkan peran penting dalam memahami bagaimana budaya perusahaan memengaruhi kinerja karena budaya tersebut menanamkan keyakinan dan nilai-nilai yang tepat pada pegawai (Nova Gusmery & Febsri Susanti, 2023).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja kolektif berupa kumpulan nilai dan kebiasaan yang menyatukan pandangan anggota, sehingga menciptakan konsistensi perilaku yang membedakan identitas kelompok dan mendorong optimalisasi kinerja pegawai.

### **1.3.8 Indikator Budaya Organisasi**

Suryadi & Efendi (2019) menjelaskan bahwa indikator budaya organisasi terdiri dari:

1. Tingkat dorongan yang diberikan perusahaan kepada pegawainya untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko yang terukur merupakan salah satu ukuran budaya inovasi dan pengambilan risiko perusahaan tersebut.
2. Tingkat detail menunjukkan seberapa besar perusahaan menghargai ketelitian, pemikiran kritis, dan kecermatan.
3. Orientasi hasil mengacu pada seberapa baik tim mendorong dan menginspirasi anggotanya untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Orientasi pada tim adalah kinerja suatu organisasi dalam hal kerja tim dan pencapaian tugas.
5. Agresifitas yakni sebuah perusahaan mempromosikan kerja sama tim di antara pekerjanya dalam upaya untuk menghasilkan output terbaik.
6. Stabilitas adalah seberapa besar perusahaan mempertahankan posisinya dalam proses pengambilan keputusan dan tindakan. (Pemkab Sidoarjo, 2025)

## **1.4 Kerangka Konseptual**

### **1.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh (Herminingsih dan Nurhayati 2016) dalam makalah penelitian berjudul: "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan", menurut hasil penelitian, kinerja pegawai sebagian meningkat berkat gaya kepemimpinan transformatif. Mengacu pada hasil penelitian oleh (Mahmud dan sopiah 2022 ) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan", diperoleh temuan bahwa Karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisas dengan kepemimpinan transformasional merasakan dampak positif, seperti meningkatnya motivasi dan kepercayaan, tumbuhnya kemauan untuk mengikuti filosofi, ideologi, serta visi organisasi, meningkatnya kesiapan terhadap perubahan yang konstruktif, serta terbentuknya komitmen kerja yang tinggi dan kesadaran terhadap potensi diri. (Pescador Prieto, 2022)

### **1.4.2 Pengaruh Pelatihan Berbasis Kompetensi terhadap Kinerja**

Berdasarkan temuan studi berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan" (Herminingsih & Nurhayati, 2016), disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan hasil penelitian (WIDYANINGRUM et al., 2025) dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Singa Ambara Raja, Disiplin Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata

Kabupaten Buleleng” Menurut penelitian tersebut, pelatihan meningkatkan produktivitas pekerja secara signifikan secara statistik. Cara terbaik bagi instansi untuk membantu pegawai mereka berkinerja lebih baik di tempat kerja adalah dengan memberikan pelatihan khusus tugas. Pada gilirannya, ini membantu dalam pelaksanaan tugas dan berdampak pada peningkatan kinerja.

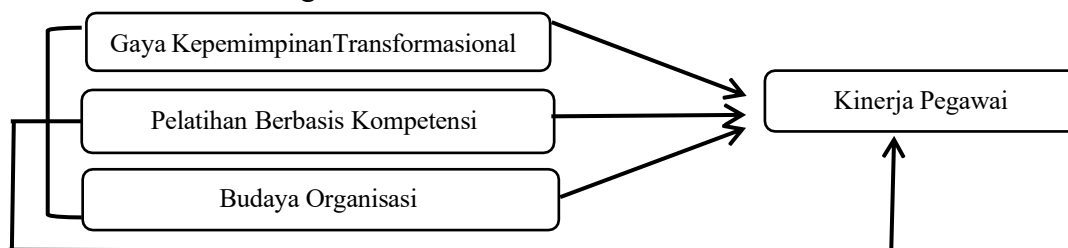
### 1.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Sejalan dengan penelitian Andri dkk yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat” Leadership & Culture (2023) menemukan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak besar pada produktivitas pekerja. Penelitian oleh Panggabean dkk., 2020, berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Era Milenial," menyimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 1.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut sebuah studi berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan" (Herminingsih & Nurhayati, 2016), Dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditimbulkan oleh budaya instansi, kompetensi, dan gaya kepemimpinan transformatif. Studi "Peran Pelatihan Digital, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM UMKM di Kota Pontianak" (Vergiansyah dkk., 2025) menemukan bahwa pelatihan digital, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja.

Mengacu pada kerangka konseptual yang telah dipaparkan, kerangka konsep penelitian dirumuskan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

## 1.5 Hipotesis Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional diduga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
2. Pelatihan Berbasis Kompetensi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
3. Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
4. Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?