

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi peran penting dalam hasil pencapaian sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016). Setiap organisasi tentunya menginginkan agar tujuannya tercapai agar dapat melanjutkan roda organisasi. Agar organisasi bisa mencapai tujuannya maka dibutuhkan kinerja karyawannya, kinerja karyawan selalu menjadi faktor penentu dalam keberhasilan suatu pencapaian organisasi. Menurut Dessler (2016) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek didalam menggerakkan sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Menurut (Mangkunegara, 2016) istilah kinerja berasal dari kata *job perfomance* atau *actual perfomance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2016). Kinerja yang baik dan professional oleh segenap karyawan

(perusahaan) atau pegawai (organisasi/dinas pemerintahan) adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Kurniawan (2016) menyatakan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian organisasi. (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Pemimpin bisa membawa karyawannya menuju pencapaian target organisasi yang telah di standar kan jika pemimpin dapat mengerti kelebihan dan kekurangan bawahannya.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Budiarto, 2019). Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari, *et al.*, (2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan yang efektif memberikan arah pada upaya semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Razak, *et al.*, (2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi sukses pemimpin, dan ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Penelitian Kristianto, *et al.*, (2018) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan

individu untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian Sulantara, *et al.*, (2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menentukan bagaimana mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan. Penelitian Dewi dan Wibowo (2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan merupakan cara yang ditempuh seseorang dalam rangka melatih kepemimpinannya.

Selain gaya kepemimpinan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keterampilan (Kustini *et al.*, 2021). Keterampilan berasal dari kata terampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan. (Iverson, 2016) mengatakan “keterampilan membutuhkan pelatihan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang dapat lebih membantu menghasikan sesuatu yang lebih bernilai dengan lebih cepat”. Menurut (Notoadmodjo, 2017) mengatakan “keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh Tingkat Pendidikan, Umur, Pengalaman”.

Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Oleh Anggiani (2017) bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya atribut pribadi yang meningkatkan interaksi dan kinerja pekerjaannya. Penelitian Zaeni, *et al.*, (2021) bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki oleh staf, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan. Penelitian Qotrotul, *et al.*, (2021) bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan, artinya keterampilan sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena karyawan yang memiliki skill tinggi akan menjadikan perusahaan yang baik dan terintegrasi. Penelitian Haji, *et al.*, (2021) bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kemampuan menggunakan akal, pikiran, ide, dan kreativitas dalam melakukan, mengubah, atau membuat sesuatu menjadi lebih bermakna menghasilkan nilai dari hasil kerja. Penelitian Anthonius (2021) bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan adanya keterampilan memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan kinerja perusahaan atau organisasi.

Selain gaya kepemimpinan dan keterampilan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Mulyadi 2016). Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison *et al.*, 2016 : 119). Budaya organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sari, *et al.*, (2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya asalkan memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat dilaksanakan dengan baik oleh anggota organisasi, dapat memperlancar kegiatan organisasi. Penelitian Dewi dan Wibowo (2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya norma, nilai,

filosofi, asumsi, keyakinan, dan kebiasaan organisasi yang dikembangkan sejak lama oleh para pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam kegiatan organisasi sehingga dapat mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Manggis, *et al.*, (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya nilai atau pola dasar diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan permasalahan, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi terhadap lingkungan dan menyatukan organisasi anggota. Penelitian Nwakoby, *et al.*, (2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya membantu menjelaskan bagaimana karyawan berpikir tentang dan membuat sebuah keputusan. Penelitian Mukminin, *et al.*, (2020) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya keyakinan setiap orang dalam organisasi identitas yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi baik sebagai pengikat atau simpul dalam organisasi dan keluar sebagai identitas serta kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.

Melalui hasil observasi dan wawancara awal ditemukan masalah yang terjadi di SDN 27 Pemecutan, masalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki kedekatan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya yang menyebabkan para guru dan pegawai akan memiliki rasa yang berbeda ketika bekerja di mana akan ada yang merasa nyaman dan tidak nyaman bekerja pada sekolah tersebut. Masalah keterampilan belum bisa diterapkan dengan maksimal karena banyak anggota organisasi yang masih tidak mampu menunjukkan

keterampilannya dalam bekerja. Masalah budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Adapun data laporan jumlah guru yang diperoleh dari SDN 27 Pemecutan selama tahun 2020 ditunjukkan pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Guru dan Pegawai di SDN 27 Pemecutan

No	Jabatan Kepegawaian	Jenis Kelamin			Jumlah Guru yang sudah sertifikasi
		L	P	JML	
1	Guru PNS	8	18	26	19
2	Guru Kontrak	2	8	10	0
3	Pegawai	3	1	4	0
Jumlah		13	27	40	19

Sumber: Data SDN 27 Pemecutan

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa jumlah guru dan pegawai pada SDN 27 Pemecutan berjumlah 40 orang, guru PNS berjumlah 26 orang, guru kontrak berjumlah 10 orang, dan pegawai berjumlah 4 orang.

Berdasarkan identifikasi masalah dan pemaparan tentang gaya kepemimpinan, keterampilan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan seperti yang telah dikemukakan di atas, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterampilan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dan Pegawai pada SDN 27 Pemecutan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai?
- 2) Apakah keterampilan berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan pegawai pada SDN 27 Pemecutan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh keterampilan terhadap kinerja guru dan pegawai pada SDN 27 Pemecutan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai pada SDN 27 Pemecutan.

1.4 Manfaat Penelitian

1). Bagi mahasiswa

- a) Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapat pada bangku kuliah terhadap hal-hal bersifat praktis.
- b) Memenuhi salah satu persyaratan untuk meraih Gelar Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

2). Bagi Fakultas Dan Universitas

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas maupun Universitas sehingga bisa membantu mahasiswa yang mengadakan penelitian sejenis lebih lanjut.

3). Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, keterampilan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai pada SDN 27 Pemecutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2016:213). Kepemimpinan menurut Mulyadi (2016: 68) adalah gaya seseorang mempengaruhi orang lain untuk mengikuti kemauan dan keinginan dalam rangka untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Kepemimpinan menurut Hasibuan (2017: 170) adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut Rivai (2016) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Serta pendapat ahli yang lain

“Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan, 2017:170)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu tindakan yang dilakukan seseorang untuk menggerakkan atau memimpin orang lain ataupun kelompok guna mencapai suatu tujuan tertentu.

2) Tipe-tipe kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017:170), terdapat tiga tipe kepemimpinan yaitu, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan delegatif.

a) Kepemimpinan otoriter

Hasibuan (2017:172) menyatakan kepemimpinan yang otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau jika pemimpin itu menganut sistem setralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, sedangkan bawahan tidak diikutsertakan dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kepemimpinan Partisipatif

kepemimpinan partisipatif (Hasibuan, 2017:171) merupakan kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahannya. Pada tipe kepemimpinan ini pemimpin akan berusaha untuk memotivasi bawahan agar para karyawan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan.

c) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif (Hasibuan, 2017:171), merupakan tipe kepemimpinan dimana pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada tipe ini pemimpin tidak begitu mengindahkan cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada karyawannya.

3) Fungsi Kepemimpinan

Menurut (Zainal, dkk 2017:34) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- a) Fungsi intruksi Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunitaor merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu momotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.
- b) Fungsi konsultasi Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.
- c) Fungsi partisipasi Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d) Fungsi delegasi Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.

- e) Fungsi pengendalian Kepemimpinan yang efektif hingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

4) Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator menurut (Busro, 2018:251), antara lain :

a) Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

b) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, dan keberanian.

c) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

d) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

e) Tempramen

Tempramen adalah perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa

pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

2.1.3 Keterampilan

1) Pengertian keterampilan

Keterampilan berasal dari kata kerampil yang berarti cakap, mampu, dan cekatan. (Iverson, 2016) mengatakan “keterampilan membutuhkan pelatihan dan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang dapat lebih membantu menghasilkan sesuatu yang lebih bernilai dengan lebih cepat”. Menurut (Notoadmodjo, 2017) mengatakan “keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh Tingkat Pendidikan, Umur, Pengalaman”. seorang yang terampil akan memperlihatkan tingkat kemandirian dalam bekerja, handal menyelesaikan pekerjaan dan profesional pada bidang yang ditekuni, sesuai dengan pelatihan yang dihasilkan dari pegawai yang fundamental dengan syarat-syarat kualitas. tentu keterampilan tersebut adalah suatu bagian dari kompetensi seseorang yang dapat dinilai, Sofyang (2017).

Begitu juga pernyataan dari Martono (2019) menjelaskan bahwa keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan menurut waktu dan atau energi yang dimilikinya untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. menurut Soemarjadi (2016) kata keterampilan sama artinya dengan kata kecepatan. terampil atau cekatan adalah kepandaian melakukan sesuatu dengan cepat dan benar. seseorang yang dapat melakukan sesuatu dengan cepat tetapi salah tidak dapat dikatakan terampil. demikian pula Apabila seseorang dapat melakukan sesuatu

dengan benar tetapi lambat juga tidak dapat dikatakan terampil. sedangkan ruang lingkup keterampilan sendiri cukup luas, meliputi kegiatan berupa perbuatan, berpikir, berbicara, melihat, mendengar.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan. dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa keterampilan adalah kecakapan atau kemahiran yang dimiliki karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktik, baik latihan maupun melalui pengalaman.

2) Dasar keterampilan

Bagi pegawai yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. untuk pegawai baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan keterampilan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Menurut Robbins (2016: 115) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a) keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh Kebanyakan orang, seperti membaca, menulis, mendengarkan.
- b) keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara cepat, mengoperasikan komputer.
- c) keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti

pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.

- d) menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan

Notoatmodjo (2017) mengatakan keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh:

- a) Tingkat pendidikan

semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin baik Pengetahuan yang dimiliki. sehingga , seseorang tersebut akan lebih mudah dalam menerima dan menyerap hal-hal baru.

- b) Umur

ketika umur seseorang bertambah maka akan terjadi perubahan pada fisik dan psikologi seseorang. semakin cukup umur seseorang, yang akan semakin matang dan dewasa dalam berpikir dan bekerja.

- c) Pengalaman

pengalaman dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya dan sebagai sumber pengetahuan untuk memperoleh suatu kebenaran. pengalaman yang pernah didapat seseorang akan

mempengaruhi kematangan seseorang dalam berpikir dalam melakukan suatu hal.

4) Indikator keterampilan

Indikator keterampilan kerja menurut Robbins (2016) dikutip oleh Nurhasanah (2019: 3-4) dibagi menjadi 4 kategori, antara lain :

a) Strategi

Mampu mengatur strategi di dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh yang atasan baik itu strategi di dalam operasional maupun manajemen sehingga pencapaian dalam perusahaan dapat optimal.

b) Prosedur

Mampu mengikuti prosedur kerja yang telah diatur di dalam perusahaan sehingga tidak terjadi kekacauan di dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

c) Hasil

Mampu menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan bidang atau unit kerja dengan hasil baik dan optimal.

d) Volume

Mampu mengerjakan volume pekerjaan yang sesuai dengan bidang tugas atau unit kerja, bahkan mampu mengerjakannya lebih dari volume pekerjaan yang biasa dikerjakan.

e) Kualitas

Mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas bukan hanya mementingkan kuantitas Di dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan.

f) Prediksi hasil

Mampu memprediksi atau memperkirakan hasil dari pekerjaan yang akan selesai dikerjakan nantinya sehingga perencanaan dalam perusahaan mampu dicapai.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Mulyadi (2016: 16) budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama dalam organisasi yang menentukan pada kadar yang tinggi, cara karyawan bertindak. Menurut Fauzan (2017) budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi, sehingga orang yang hidup dalam lingkungan tersebut merasa bisa hidup menjadi lebih baik.

Menurut Tobari (2016:49) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Menurut (Yuliantarti, 2016) budaya organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh anggota organisasi, nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang diterima oleh organisasinya.

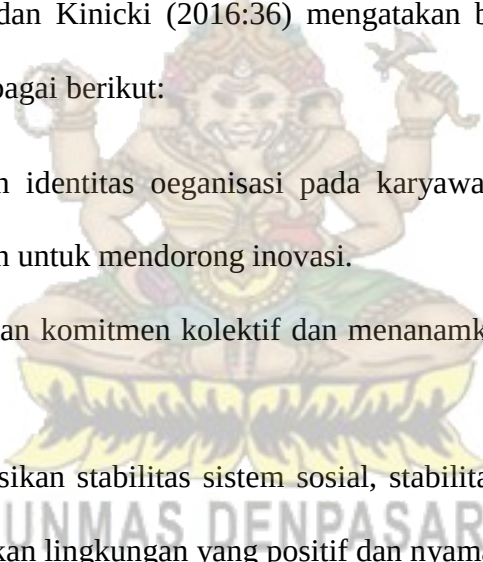
Menurut Krietner dan Kinicki (2016:33) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh

kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem atau pola yang diterima oleh orang yang berada dalam suatu organisasi dimana pola ini akan membentuk bagaimana cara menyelesaikan atau mengatasi suatu masalah bagi orang-orang di dalamnya.

2) Fungsi budaya organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2016:36) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

- 
- a) Memberikan identitas organisasi pada karyawan dengan cara memberi penghargaan untuk mendorong inovasi.
 - b) Memudahkan komitmen kolektif dan menanamkan rasa bangga pada diri karyawan.
 - c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial ini dapat mencerminkan lingkungan yang positif dan nyaman bagi karyawan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi

Budaya suatu organisasi memberikan rangkaian contoh perilaku dari pimpinan instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. dengan kata lain, ke pemimpin ke pemimpin yang budaya instan. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, desain formal, serta ritual-ritual.

Menurut Mondy dan Noe (2016: 25), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan.

b) Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, Bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

c) Karakteristik organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi.

d) Proses-proses administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi.

proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan kan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan.

e) Struktur organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulis.

4) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Ricardo dan jelly (2017: 24- 25) terdapat beberapa hal yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi yaitu:

a) Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu

b) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

c) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia bagian dari alat produksi.

d) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

e) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan dan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

f) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

2.1.5 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam

perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Voon *et al.*, 2015).

Kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2016:481). Kinerja yang baik dan profesional oleh segenap karyawan (perusahaan) atau pegawai (organisasi/dinas pemerintahan) adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Manajer atau pimpinan melalui kualitas kepemimpinannya adalah salah satu faktor penentu keberhasilan manajemen SDM. Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya (Yukl, 2015).

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2015:50). Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi dan organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. sumber daya manusia berperan aktif dan mempunyai kompetensi yang tinggi agar dapat tercapainya tujuan perusahaan. kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan kan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar Penelitian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk

tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan dan usaha untuk meningkatkan kinerja. Kurniawan (2016) menyatakan kinerja karyawan sebagai Prestasi Kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya Efisiensi dan efektivitas organisasi. dikatakan efektif bila mencapai tujuan. dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b) Orientasi dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab nya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

c) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan Suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi.

d) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

3) Indikator kinerja karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2016: 378) indikator kinerja adalah:

- a) Kuantitas diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- c) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
- d) Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

Bangun (2016) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 indikator, yaitu:

a) Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b) Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e) Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu pegawai saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih. kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh kompetensi, keselamatan dan kesehatan kerja serta komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

2.2.1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

1) Penelitian oleh F Sari, IKR Sudiarditha, D Susita. (2021), dengan judul *Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2) Penelitian oleh Arfilianty Anggiani (2017), dengan judul *Skill Influence On Employee Performance (Empirical Study Of Frontlines Three Star Hotels In Jakarta)*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3) Penelitian oleh Nuning Nurna Dewi and Rudi Wibowo (2020), dengan judul *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa keterampilan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4) Penelitian oleh Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan Ramlan. (2018), dengan judul *Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar*. Teknik analisis data yang digunakan adalah pendekatan analisis jalur, uji korelasi, uji determinasi, simultan tes dan tes parsial. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Penelitian oleh F Sari, IKR Sudiarditha, D Susita. (2021), dengan judul *Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction*. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan

1) Penelitian oleh Nurhaeda Zaeni, Shandra Bahasoan, Haeranah. (2021), dengan judul *Skills and Human Resources Development in Improving Employee Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah secara kualitatif dan secara kuantitatif menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan dan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2) Penelitian oleh Rida Qotrotul, Ilham Adnansyah, Nugi Mohammad Nugraha. (2021), dengan judul *The effect of skills and incentives on employee performance at RSUD Dr. Soekardjo Tasikmalaya*. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Penelitian oleh Kristianto, P. B., Rivai, A., & Suharto (2018), dengan judul *The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational Commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4) Penelitian oleh Nuning Nurna Dewia and Rudi Wibowoa (2020), dengan judul *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linier berganda. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa keterampilan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Penelitian oleh I Made Sulantara, Putu Kepra Mareni, I Ketut Setia Sapta, and Ni Kadek Suryani. (2020), dengan judul *The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif. Variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

1) Penelitian oleh I Wayan Manggis, Anik Yuesti, I Ketut Setia Sapta. (2018), dengan judul *The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structuural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*.

Variabel pengembangan karir, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2) Penelitian oleh Wachyu Hari Haji, Harries Madiistriyatno, C. Catur Widayati, Muhammad Usman. (2021), dengan judul *The Influence Of Knowledge Management, Skill, And Attitude On Employee Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan uji instrumen. Variabel pengetahuan manajemen, keterampilan, dan sikap berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3) Penelitian oleh Anthonius (2021), dengan judul *The Influence Of Employee Empowerment, Soft Skills And Hard Skills Towards Employee Performance In Hotel/ Hospitality Industry*. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM berbasis kovarians). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemberdayaan karyawan, soft skills, dan hard skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

4) Penelitian oleh Nwakoby, Nkiru P., Okoye, Jane Frances, and Anugwu, Chika C. (2019), dengan judul *Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State*. Teknik analisis data yang digunakan adalah hitungan frekuensi, skor rata-rata dan standardeviasi. Ketiga hipotesis tersebut diuji menggunakan alat statistik regresi sederhana dengan bantuan SPSS versi 20,0 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5) Penelitian oleh Andi Amirul Mukminin, Baharuddin Semmaila, Ramlawati Ramlawati. (2020), dengan judul *Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Variabel pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

