

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang terpenting dalam menjalankan kegiatan organisasi perusahaan, pada dasarnya sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi, sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan (Sutrisno, 2011:2). Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi dalam perusahaan atau organisasi yang fokus terhadap kegiatan rekrutmen, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan segala tindakan yang dilakukan guna untuk menghasilkan sumber daya manusia yang sangat berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Ada beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian (Sutrisno, 2011: 9-11).

Manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi dikarenakan manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, tetapi jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan merupakan perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan. Karyawan adalah kekayaan utama sebuah perusahaan,

karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan sangat berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem proses, dan tujuan yang ingin dicapai (Hasibuan, 2013:12). Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan produktivitas sehingga tujuan perusahaan tercapai. Berbagai macam cara ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dengan didukung oleh kepemimpinan untuk menggerakkan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha 2005:302). Gaya kepemimpinan sangat cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tersebut (Waridin, 2005:63). Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi di dalam perusahaan. Sukses tidaknya karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Suranta, 2002:131). Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok (Furqon & Qudbi, 2018). Menurut Kartono (2005:153) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Rivai (2004:2), kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya. Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan

oleh Tampi (2014), Guterres (2016), Siswanto (2017), Fajrin (2018), dan Nopitasari (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karena kurangnya tingkat kedisiplinan dan kurangnya semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan mengetahui hal tersebut setidaknya pemimpin dapat memahami dampak budaya buruk pada perusahaan, dapat ditekan semaksimal mungkin sehingga perusahaan dapat semakin berkembang.

Seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru perilaku pemimpin yang ditampilkan atasan dirasakan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila perilaku kepemimpinan yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan berpengaruh kurang baik terhadap kinerja karyawan melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Fenomena terkait dengan gaya kepemimpinan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar yaitu pimpinan yang kaku, ketika sebuah kepemimpinan menjadi terlalu kaku, ia akan membatasi inovasi dan kreativitas di dalam organisasi. Ini dapat menghambat pertumbuhan dan pengembangan jangka panjang perusahaan. Tidak memberikan hak untuk bertanya dan mengambil resiko. Kurangnya kepercayaan dalam tim kerja. Komunikasi yang buruk antara pemimpin dengan anggota tim.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, maka kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengaruh terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai

tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah karena perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif, baik manajer dari tingkat bawah, tingkat menengah, tingkat atas, maupun staf perusahaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya pasti akan melakukan aktivitas dalam berkomunikasi secara benar dan efektif. Di samping itu juga diperlukan budaya organisasi yang baik pula. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. Budaya merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas seluruh karyawan (Sutanto, 2002:121).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya (Schemerhorn, 1994) dalam Raisa (2009:10). Fenomena terkait dengan budaya organisasi pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar yaitu komunikasi yang tidak efektif: Budaya organisasi yang tidak menghargai keberagaman dan perbedaan dapat menyebabkan terjadinya konflik komunikasi di antara anggotanya. Kurangnya inovasi: Budaya organisasi yang terlalu kaku dan tidak terbuka terhadap ide-ide baru dapat menghambat inovasi dan perkembangan organisasi. Kurangnya kolaborasi: Budaya organisasi yang tidak menghargai kerja tim dapat menghambat terjadinya kolaborasi di antara anggotanya.

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Menurut Kaswan (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya. Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Fenomena terkait dengan komitmen organisasi pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar diantaranya kurangnya loyalitas: Karyawan yang tidak setia terhadap organisasi dapat meningkatkan tingkat turnover dan menurunkan kinerja organisasi. Kurangnya kepercayaan: Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi dapat menurunkan tingkat kepercayaan antar anggota organisasi.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) adalah suatu kesatuan dari lembaga perekonomian yang ada di desa yang terus di pelihara oleh masyarakat setempat menurut kearifan lokal. BUMDES adalah instrument pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai macam jenis potensi terutama bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Melewati pengembangan usaha ekonomi, BUMDES juga bertujuan untuk memajukan perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, memberikan kepemimpinan terhadap kebutuhan masyarakat dan meningkatkan pengelolaan aset-aset desa yang ada. BUMDES juga dapat memperkuat peningkatan kesempatan untuk mengurangi pengangguran sekaligus menjadi penggerak perekonomian di desa. BUMDES juga dapat di tujukan untuk mendorong, memfasilitasi, melindungi dan memberdayakan kegiatan perekonomian di desa dengan potensi desa yang berkembang berdasarkan budaya di desa tersebut. Untuk mencapai visi dan misi diperlukan adanya SDM yang berkualitas agar dapat menciptakan cita-cita dan harapan di desa Sidakarya. Dalam mencapai visi dan misi tadi diperlukan peran pemimpin untuk menciptakan suatu ide yang inovatif serta dapat menumbuhkan semangat kerja masyarakat sehingga meningkatkan produktivitas dan dapat menciptakan kualitas ekonomi yang baik sesuai yang diharapkan. Selain itu BUMDES juga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat agar lebih produktif untuk kesejahteraan sosial masyarakat. Hal ini untuk menentukan pilihan dan jenis bidang usaha yang mau di tangani oleh BUMDES ini memiliki berbagai macam usaha desa yang di dirikan yaitu, perdagangan jual beli ATK, menjual seragam sekolah SD,dan menjual sembako. Dari berbagai usaha yang di dirikan ini dapat mendorong masyarakat supaya lebih produktif. Mendorong

masyarakat untuk lebih mencintai produk lokal konsumsi masyarakat untuk produk lokal akan mendorong produsen lokal maju dan berkembang. Ketika industri maju ia akan semakin banyak menyerap tenaga kerja lokal tentunya yang ujungnya yaitu kesejahteraan masyarakat. Dengan semakin banyak orang yang dihidupinya maka akan semakin makmur suatu masyarakat dan ekonomi desa maju dan mandiri serta sejahtera (Qudbi, 2018).

Meningkatkan dan mengembangkan nilai sosial, ekonomi dan budaya, maka upaya yang menjadi prioritas pertama adalah pemberdayaan ekonomi masyarakat desa dan pemerintahan desa yang mandiri. Hal tersebut diatur melalui undang-undang nomor 6 tahun 2014, yang menetapkan tentang membangun Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai suatu lembaga bisnis atau badan usaha yang seluruhnya atau sebagian dari modal dimiliki oleh desa. Pengelolaan dan pengumpulan modal usaha dapat dilakukan sebagai penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan atau aset desa, yang dipisahkan untuk pengelolaan aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk seperti perdagangan produk dan jasa. Sehingga pendirian dan pengelolaan BUMDES memiliki arah untuk peningkatan pelayanan pada masyarakat dan pemberdayaan desa sebagai suatu wilayah otonom, memiliki kemampuan ekonomi dan usaha produktif serta kemandirian dalam penguatan perekonomian.

Pengelolaan BUMDES bisa bagi pemerintahan desa ataupun masyarakat yang belum memiliki pengalaman mengelola usaha dapat dikatakan sulit, karena faktor keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga sering ditemukan beberapa permasalahan yang harus diselesaikan oleh pengelola BUMDES. Menurut Kessa (2015), bahwa pembangunan masyarakat di pedesaan tidak lepas

dari adanya dukungan dari SDM, sumber daya alam, serta pemasaran, yang dengan demikian pengelola pemerintahan desa perlu memiliki SDM yang mumpuni, untuk itu proses perekrutan pengurus harus dilakukan dengan selektif, sehingga tidak sedikit BUMDES yang tutup dan tidak mampu bertahan dalam satu tahun. Salah satu upaya meningkatkan kemampuan pengelolaan BUMDES dilakukan dengan cara memberikan pelatihan dan keterampilan wirausaha, atau meningkatkan kualitas SDM, terutama moral kerja dan motivasi kerja pengelola BUMDES.

Proses menjalankan program kerja sesuai dengan apa yang termuat dalam UU Desa tergambar dengan jelas perbedaan antara pembangunan desa dan pembangunan pedesaan. Pembangunan desa menggunakan konsep “desa membangun” yang berbasis desa, yaitu suatu upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk kesejahteraan masyarakat desa. Sedangkan pembangunan pedesaan menggunakan paradigma “membangun desa” berbasis kawasan pedesaan atau kawasan yang memiliki kegiatan utama di sektor pertanian atau perikanan, termasuk di dalamnya pengelolaan sumber daya alam beserta fungsi kawasan sebagai tempat pemukiman masyarakat pedesaan, pengelolaan bidang pelayanan jasa, pelayanan sosial, dan kegiatan perekonomian. Meskipun penjelasan dalam implementasi UU tersebut terdapat dua paradigma yang berbeda, namun keduanya memiliki tujuan sama yaitu melibatkan masyarakat dalam mengelola pembangunan desa. Partisipasi masyarakat sangat diperlukan guna menumbuhkan moral kerja, motivasi kerja dan kinerja para pengurus maupun pengelola pemerintahan desa, khususnya disektor ekonomi seperti BUMDES.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Desa Sidakarya Denpasar memiliki 35 orang karyawan yang terdiri dari 20 orang karyawan laki-laki dan 15 orang karyawan perempuan, dimana seluruh karyawan memiliki penilaian kinerja pegawai Bumdes Desa Sidakarya Denpasar dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Pegawai Bumdes Desa Sidakarya Denpasar
Tahun 2018-2021

No	Tahun	Kategori			
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik
1	2018	10 karyawan	15 karyawan	7 karyawan	3 karyawan
2	2019	15 karyawan	15 karyawan	3 karyawan	2 karyawan
3	2020	25 karyawan	5 karyawan	5 karyawan	-
4	2021	10 karyawan	5 karyawan	10 karyawan	10 karyawan

Sumber: Bumdes Desa Sidakarya Denpasar

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat fenomena penilaian kinerja karyawan BUMDES Sidakarya Denpasar sejak tahun 2018 sampai tahun 2021 cenderung baik. Tahun 2018 terdapat 10 karyawan kinerjanya sangat baik, 15 karyawan yang kinerjanya baik, 7 karyawan yang kinerjanya cukup baik, dan 3 karyawan yang kinerjanya kurang baik. Tahun 2019 terdapat 15 karyawan kinerjanya sangat baik, 15 karyawan yang kinerjanya baik, 3 karyawan yang kinerjanya cukup baik, dan 2 karyawan yang kinerjanya kurang baik. Tahun 2020 terdapat 25 karyawan kinerjanya sangat baik, 5 karyawan yang kinerjanya baik, dan 5 karyawan yang kinerjanya cukup baik. Dan pada tahun 2021 terdapat 10 karyawan kinerjanya sangat baik, 5 karyawan yang kinerjanya baik, 10 karyawan kinerjanya cukup baik, dan 10 karyawan kinerjanya kurang baik. Fenomena kinerja karyawan BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi karyawan BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan data dan fenomena yang terjadi di BUMDES Desa Sidakarya, penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan karena setelah melakukan pertimbangan yang logis, penulis merasa bahwa masalah ini layak untuk ditelaah lebih lanjut.

Selain masalah data penilaian kinerja, adapun hal yang menjadi permasalahan lain pada BUMDES Desa Sidakarya Denpasar yaitu mengenai absensi karyawan ketika bekerja. Baik atau buruknya tingkat absensi karyawan akan sangat berdampak pada tujuan perusahaan. Berikut adalah data tingkat absensi karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Tingkat absensi karyawan pada BUMDES Desa Sidakarya Denpasar
Periode Januari s/d Desember 2021

Bulan	Jumlah karyawan	Karyawan yang absen				Persentase (%)
		S	I	TK	Total	
Januari	35	10	5	5	20	57,14%
Februari	35	5	12	12	29	82,85%
Maret	35	10	10	10	30	85,71%
April	35	10	7	10	27	77,14%
Mei	35	15	3	4	22	62,85%
Juni	35	5	5	15	25	71,42%
Juli	35	4	10	16	30	85,71%
Agustus	35	7	2	16	25	71,42%
September	35	5	10	17	32	91,42%
Oktober	35	15	5	7	27	77,14%
November	35	9	4	19	32	91,42%
Desember	35	10	7	14	31	27,77%
Rata-rata						21,10%

Sumber : BUMDES Desa Sidakarya Denpasar (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang absen pada BUMDES Desa Sidakarya Denpasar rata-rata 21,10% pada tahun 2021. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada BUMDES Desa Sidakarya Denpasar bulan Januari s/d Desember adalah berfluktuasi. Berdasarkan data

tersebut, tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan September yaitu sebanyak 32 orang dengan persentase rata-rata 91,42% sedangkan tingkat ketidakhadiran yang paling rendah terjadi pada bulan Januari yaitu sebanyak 20 orang dengan persentase rata-rata 57,14%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya penurunan pada kinerja karyawan. Menurut Mudiarta, dkk (2001:93) menyatakan bahwa rata-rata absensi 10% - 20% perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 20% menunjukkan semangat kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Ketidakhadiran karyawan berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja karyawan sehingga tingkat kehadiran karyawan masih perlu ditingkatkan lagi. Dengan tingkat absensi yang tinggi maka pekerjaan menjadi tertunda sehingga perusahaan tidak dapat berjalan secara optimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMDES di Desa Sidakarya Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Dari uraian tersebut dapat diambil manfaat teoritisnya antara lain sebagai sumber informasi dalam usaha untuk menambah ilmu pengetahuan serta wawasan bagaimana kinerja karyawan pada BUMDES Desa Sidakarya Kecamatan Denpasar Selatan. Penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi di perpustakaan S1 Manajemen, di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi untuk mendapatkan gelar sarjana Ekonomi Manajemen dan Bisnis, dan merupakan pembelajaran untuk melakukan suatu penelitian yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BUMDES Desa Sidakarya Kecamatan Denpasar Selatan.

2. Untuk Pengelola BUMDES

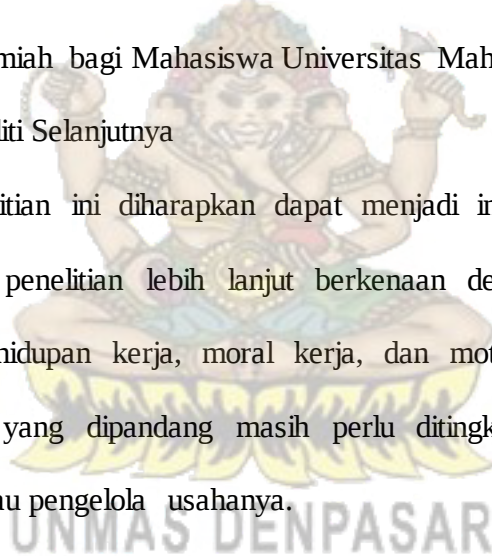
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan acuan untuk menyusun rencana pengembangan SDM dan peningkatan kualitas kehidupan kerja pada pengurus dan anggota yang mengelola BUMDES. Diharapkan pula menjadi inspirasi untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja BUMDES agar lebih maju dan mampu bersaing.

3. Bagi Kampus

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai referensi tambahan untuk penelitian ilmiah bagi Mahasiswa Universitas Mahasaraswati Denpasar.

4. Untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi dan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas kehidupan kerja, moral kerja, dan motivasi kerja serta kinerja BUMDES yang dipandang masih perlu ditingkatkan lagi sumber daya manusia atau pengelola usahanya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Goal-Setting*

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterikatan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) yang spesifik. Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seseorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

2.1.2 Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Menurut (Ruky, 2002) dalam Bambang (2010:29), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Sedangkan menurut (Kartono, 2003) dalam Bambang (2010:29), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006) dalam Bambang (2010:29). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian sasaran.

Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan

oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organsiasi. Kartini (1994) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integrator. Menurut Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengundang arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan

demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan kepuasan kerja tidak merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Chruch (1997) dalam Heriyanti (2007:31) menjelaskan bahwa secara lebih khusus kepuasan karyawan dikaitkan dengan sejauh mana manajer senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin. Manajer menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian dan kerjasama dengan karyawan lainnya.

2. Karakteristik kepemimpinan

Menurut (Handoko, 1997) dalam Bambang (2010:34) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.

- 4) Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:34), sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi :

- 1) Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan.
- 2) Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.
- 3) Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

3. Syarat kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut (Kartini Kartono, 1985) dalam Bambang (2010:38) ada tiga hal meliputi:

- 1) Kekuasaan, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang member wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- 2) Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, dan
- 3) Kemampuan, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

4. Tugas kepemimpinan

Menurut Bambang (2010:40) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu:

- 1) Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.
- 2) Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.
- 3) Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi kebawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

Selain tugas-tugas seperti yang disebut diatas, seorang pemimpin mempunyai tugas antara lain sebagaiberikut:

1) Mendefinisikan misi dan peran organisasi.

Misi dan peran organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi.

2) Pemimpin merupakan implementasi dari tujuan organisasi.

Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

3) Mempertahankan keutuhan organisasi.

Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan *control* terhadap karyawan.

4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi.

Pemimpin harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

5) Mengusahakan sistem komunikasi yang efektif terhadap karyawan.

Proses komunikasi antar pemimpin dan karyawan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, dengan komunikasi akan memperkecil kesalahpahaman yang ada antara pemimpin dan karyawan.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Menurut Reitz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- 3) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- 4) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

6. Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Paramita (2017,p.13) indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

- 2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5) Tanggungjawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggungjawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Fahmi (2017:20) ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu:

1) Stabilitas emosi

Stabilitas Emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh

berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

2) Hubungan manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

3) Motivasi pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

4) Kemampuan komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

Menurut Kartono (2019:39) ada beberapa indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, yaitu:

1) Sifat

Setiap seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam Gaya Kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

2) Kebiasaan

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

3) Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian proses atau gagasan orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung atau tidak langsung.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diteriam oleh anggota baru seutuhnya. Menurut Turner yang dikutip Wibowo (2006:285) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya. Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (1995) dalam Heriyanti (2007:29) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Yang artinya bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut

oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:28); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992) dalam Heriyanti (2007:29) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:29) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak subbudaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok. Jadi suatu organisasi dengan keyakinan atas potensi orangnya dan *core values* atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik.

2. Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. (Robbin, 1996:251) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.

- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh man keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Agresifitas (*Aggressiveness*) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- 3) *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- 4) *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

- 5) *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Kedua pendapat ahli tersebut memiliki persamaan, hanya saja pada teori Robbins terdapat karakteristik berorientasi kepada manusia, yang tentunya mempunyai cakupan lebih luas, karena manusia itu sendiri dapat dikaji beragam lagi. Sedangkan pada teori Victor Tan untuk aspek manusia lebih khusus seperti pada karakteristik inisiatif perseorangan, pola komunikasi, dan lain-lain. Oleh karena itu, penulis lebih tertarik pada teori yang dikemukakan Victor Tan untuk digunakan sebagai indikator budaya organisasi.

3. Manfaat budaya organisasi

Menurut Wibowo (2006:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 2) Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- 3) Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan *control*.

- 4) Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- 5) Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

4. Dampak budaya organisasi pada kinerja

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:353), budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat.

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal (Wibowo 2006:353).

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di lingkungan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian serupa. Menurut Munandar (2009:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.
- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dengan lingkungan. Dalam mengatasi masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

6. Indikator budaya organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2006:349) adalah sebagai berikut :

- 1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- 2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

- 3) *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.
- 4) *Management support* (dukungan manajemen), yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- 5) *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur yaitu :

1) Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

2) Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

3) Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

4) Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

Menurut Triguno (2000, p.184) budaya organisasi memiliki lima indikator yaitu :

- 1) Ketanggapan, diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atautanggap dalam menentukan sikap dan berfikir.
- 2) Dorongan, dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
- 3) Kepemimpinan, hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan.
- 4) Keramahan, pemimpin perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan.

- 5) Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik sementara kemampuan yang buruk dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

2.14 Komitmen Organisasi

1. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Kreitner dan Kinicki (dalam Kaswan 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuantujuannya. Mowday (2001) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari

organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya.

Menurut Kreitner (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

2. Manfaat komitmen organisasi

Adanya komitmen organisasi yang kuat tentu bermanfaat bagi banyak pihak. Baik anggota organisasi maupun organisasi yang menaungi masing-masing mendapatkan manfaat. Diantara manfaat didapatkan adalah:

1. Anggota organisasi akan bekerja secara totalitas.
2. Inisiatif anggota organisasi untuk kemajuan organisasi tinggi sehingga akan melahirkan banyak inovasi.

3. Lingkungan kerja yang dinamis menjadikan suasana tidak monoton atau membosankan.
4. Tingkat solidaritas tinggi, baik antar anggota maupun antar departemen, sehingga tercipta atmosfer yang saling bahu membahu.
5. Anggota merasakankenyamanan sehingga mereka merasakan bahagia.
6. Anggota organisasi bersedia melakukan yang terbaik, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi ada.
7. Organisasi menjadi tempat yang dirindukan.
8. Organisasi berkembang cepat karena orang-orang yang ada di dalamnya bahagia dan bertanggung jawab.

3. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Komitmen dalam organisasi tentu berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut karena faktor-faktor penyebabnya. Kali ini kita akan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi, yaitu :

a. Karakteristik Individu

Karakteristik yang dimaksud kali ini terbagi menjadi dua macam, yakni karakteristik demografi dan karakteristik disposisional. Karakteristik demografi meliputi usia, gender, status pernikahan, tingkat pendidikan, etnis, dan lamanya seseorang bekerja di organisasi. Sedangkan karakteristik disposisional meliputi kepribadian dan nilai yang dijaga oleh anggota organisasi. Faktor karakteristik disposisional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen dalam berorganisasi. Karena kepribadian dan nilai merupakan hal yang mendasar dan menjadi motivasi

seseorang dalam bekerja. Ibarat kata, menua itu pasti namun bersikap dewasa itu pilihan. Organisasi yang mayoritasnya diisi oleh orang-orang yang mengusung nilai-nilai positif seperti jujur, loyal, mau belajar, cekatan, fleksibel, dan sopan, tentunya lebih berpeluang memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Nilai-nilai tersebut akan mendominasi organisasi. Dengan demikian, organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang berkomitmen tinggi. Sebaliknya, organisasi yang mayoritasnya diisi oleh orang-orang malas, tidak jujur, oportunistik, tidak mau berkembang, kaku, dan tidak sopan akan menghasilkan lingkungan yang negatif. Atmosfer tersebut akan mendominasi organisasi. Akhirnya organisasi tersebut dipenuhi oleh orang-orang yang berkomitmen organisasi yang rendah.

b. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi. Hal-hal yang termasuk di dalam karakter organisasi adalah visi, misi, tujuan, struktur organisasi, desain kebijakan, dan sosialisasi kebijakan. Karakter-karakter ini membentuk orang-orang di dalamnya sehingga mempengaruhi bagaimana komitmen mereka terhadap organisasi mereka. Visi, misi, dan tujuan yang selaras antara anggota dengan organisasi membentuk komitmen organisasi yang kuat dan mendalam. Semakin kuat komitmen di dalam organisasi, semakin positif pengaruhnya terhadap jalannya organisasi. Oleh karena itu, menyelaraskan visi, misi, dan tujuan merupakan langkah yang penting untuk dilakukan secara terus-menerus. Tiga poin di atas tidak cukup untuk menumbuhkan

komitmen dalam organisasi tanpa disertai kebijakan yang bijaksana. Tujuan yang baik tidak cukup hanya menjadi tujuan semata. Tujuan yang baik perlu diwujudkan melalui kebijakan yang dijalankan dengan bijaksana juga.

c. **Pengalaman Organisasi**

Selain karakteristik organisasi, pengalaman organisasi menjalankan aktivitasnya juga berpengaruh terhadap komitmen dalam berorganisasi. Organisasi yang matang pengalaman dalam menjalankan kebijakan lebih mudah untuk menciptakan atmosfer yang kondusif. Hal ini akan mempengaruhi kualitas komitmen organisasi menjadi lebih baik. Akibat positif dari pengalaman organisasi yang matang adalah kepuasan para anggotanya. Kepuasan tersebut mendorong anggota untuk senantiasa terlibat dalam upaya kemajuan organisasi. Tidak hanya itu, hubungan antar personal juga lebih akrab, bahkan di antara para staff, supervisor, manajer, hingga direktur.

4. Indikator komitmen organisasi

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- 1) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

- 3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

Menurut Mowday et al., (1982) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasi memiliki empat indicator yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi atau perusahaan, yang mana hal tersebut menyebabkan karyawan yang berkomitmen tinggi, memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi serta tetap berkeinginan bergabung dalam organisasi yang telah dipilihnya pada kurun waktu yang lama.
- 2) Keinginan untuk selalu berusaha keras dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya ditandai dengan keikutsertaannya dalam memperhatikan nasib organisasi dengan kesediaanya bekerja melebihi yang ditargetkan dengan tujuan agar organisasi tersebut maju dan berkembang.
- 3) Persamaan akan nilai-nilai yang ada dalam organisasi, yaitu dilakukan dalam bentuk penerimaan nilai-nilai organisasi atau perusahaan serta diikuti oleh semua karyawan yang terdapat di perusahaan.
- 4) Persamaan mengenai tujuan organisasi, hal tersebut diwujudkan dalam bentuk penerimaan tujuan organisasi, yang mana penerimaan ini dasar dari komitmen organisasi. Berdasarkan itu karyawan akan memiliki keterlibatan yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban masing-masing.

Menurut Julistia (2015) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- 1) Kebanggaan terhadap perusahaan merupakan cara yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadaan karyawan di dalam organisasi dan senantiasa aktif dalam ikut serta kegiatan organisasi.
- 2) Kesediaan untuk berpihak/berkorban bagi perusahaan merupakan hal yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadaan karyawan untuk organisasi senantiasa memihak organisasi serta tujuan-tujuannya.
- 3) Kesetiaan terhadap perusahaan merupakan cara yang dilakukan dalam mendeskripsikan keadaan pada saat karyawan pada organisasi yang mana memiliki niat dalam memelihara anggotanya dalam organisasi.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Menurut Perwirasentono (1999) dalam Raisa (2009:12) kinerja atau performance adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2002:160). Sedangkan menurut Hariandja (2002:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan

perannya dalam organisasi. Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas seorang pegawai atas kemampuan usaha, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Karakteristik kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2001:68), yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mc Cornick (1975) dalam Raisa (2009:15) menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

- 1) Faktor individual yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin,

tingkat pendidikan, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya

2) Faktor Situasional

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.
- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, desain dan kondisi alat-alat pekerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

4. Unsur-unsur penilaian kinerja

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut (Siswanto, 2003) dalam Raisa (2009:17) adalah sebagai berikut :

1) Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya (Westra, 1997) Raisa (2009:19). Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari :

- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

2) Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain (Winardi, 1992) dalam Raisa (2009:19). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi

tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

3) Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

4) Ketaatan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5) Disiplin kerja

Disiplin merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.

6) Prakarsa atau inisiatif

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

7) Kesetiaan

Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.

8) Prestasikerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

9) Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan

dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- 4) Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

- 5) Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Menurut Wibowo (2017:85), ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan *real goal* atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Menurut Robbins (2006), ada enam indikator kinerja karyawan tersebut.

1) Mutu

Mutu kinerja dari pekerja bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Selain itu, indikator mutu juga sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah hal yang juga krusial dalam pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan.

4) Efektivitas penggunaan sumber daya

Efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan juga salah satu indikator kemampuan. Apabila karyawan dalam sebuah perusahaan efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya yang efektif bisa meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

5) Mandiri

Sikap mandiri juga salah satu indikator kemampuan karyawan yang krusial dalam menilai kinerja karyawan. Meski kemandirian karyawan penting, bukan berarti harus menghilangkan kemampuan bekerja dalam tim yang baik.

6) Berkomitmen

Komitmen adalah indikator yang juga penting karena bisa menentukan motivasi karyawan dalam bekerja.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

2.2.1 Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut Hendriawan (2014) Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada BUMDES Jawa Barat. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BUMDES Jawa Barat secara parsial, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMDES Jawa Barat secara parsial dan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMDES Jawa Barat secara simultan. Menurut Rusdan Arif (2010) melakukan penelitian

tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega cabang Semarang. Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas atas indikator-indikator dan konsep variabel tersebut menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi syarat sebagai instrumen. Analisis dengan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standar *dized coefficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan menurut Dionysius Dendy Wibowo (2004) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan kinerja terhadap kinerja karyawan studi khusus pada PT. Sariusada Generasi Maardhika Yogyakarta. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sariusada Generasi Maardhika Yogyakarta.

Menurut Indriani (2014) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Sektor Tello Makasar. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan populasi 90 pegawai dan jumlah sampel 80 responden. Menurut Trang (2013) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Teguh Rhiman Handoko (2012) Melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pondok Serrata. Berdasarkan penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan. Pada hasil penelitian memberikan saran dengan budaya organisasi yang baik, akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.2 Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Aput Ivan Alindra (2015) penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Depok *Sports Center*”. Berdasarkan hasil analisis data, deskripsi, pengujian hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Depok *Sport Center* yaitu sebesar 62,7%. Menurut Porwani (2010) penelitian berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan LPD Lampung mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPD Lampung. Menurut Komara & David (2018) dalam

penelitian berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan PT. Nusa Bangsa membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif, sehingga apabila semakin baik atau tinggi budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Sugiyanto et.al (2001) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pura Barutama Kudus menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT.Pura Barutama Kudus. Menurut Koesmono (2005) mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di JawaTimur. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Menurut Prayoga, dkk (2021) dalam penelitian yang berjudul pengaruh pengendalian konflik dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor prebekel Desa Sobangan-Mengwi-Badung, menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.23 Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Sulaiman (2002) melakukan penelitian tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian menunjukan tingkat komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Menurut Saryano & Amboningtyas (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Mekar Jaya, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Menurut Apriliana (2013) mengungkapkan di dalam penelitiannya pada karyawan PT. Bentara Sinergies Multifinance Malang (PT. BESS Finance) bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Menurut Nydia & Ivano (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono menyebutkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja, dan komponen komitmen normatif merupakan komponen komitmen organisasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Menurut Sunarno dan Liana (2013) melakukan penelitian dengan judul pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Jaya Mulia. Berdasarkan penelitian menunjukkan tingkat komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Jaya Mulia. Dengan jumlah sampel 50 orang karyawan. Menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012) melakukan penelitian tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Citra Dewi menemukan pengaruh negatif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Nongkeng (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Putra yang mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasi dapat memberikan efek secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Yunarta, Widyani dan Saraswati (2022), melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Stress Kerja, Konflik Pekerjaan Keluarga, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Wapa di Ume Resort

Ubud. Metode dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 32 responden kemudian dianalisis dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Wapa di Ume Resort Ubud. Konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Wapa di Ume Resort Ubud. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Wapa di Ume Resort Ubud.

