

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antar perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk survive menjadi kecil. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Berkembangnya bisnis didukung oleh faktor sumber daya manusia yang berperan sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sehingga memerlukan upaya-upaya untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan SDM tersebut (Widyani, 2015).

Arti penting sumber daya manusia bermuara dari satu realita bahwa individu yaitu manusia merupakan elemen yang paling utama karena selalu ada dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (Maryani,dkk 2019).

Masalah sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan yang lain tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber dayanya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap efektif. Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan. Agar tujuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan tercapai maka sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan motivasi agar lebih meningkatkan

loyalitas pada perusahaan. Di dalam pengelolaan sumber daya manusia, apabila individu dalam organisasi yaitu sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja, pengelolaan SDM akan berjalan dengan baik. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Murty, 2012). Dengan kata lain kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut (Jufrizen, 2017). Sedangkan, Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2016:67). Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Tercapainya tujuan organisasi yaitu di mana kinerja setiap karyawan mendapatkan hasil yang baik, kinerja yang baik adalah kinerja optimal, kinerja yang sesuai standar organisasi

Jika kinerja meningkat maka keberhasilan mencapai tujuan perusahaan semakin terbuka lebar. Menurut penelitian Setiawan dan Kartika (2014:1477) diketahui bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi ditandai dengan

beberapa hal, yaitu karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat dan cepat, karyawan bersedia mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, karyawan sanggup bekerja dalam waktu yang sudah ditentukan, karyawan dapat bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh perusahaan.

Begitu pula dengan UD Mitraco Utama Denpasar merupakan Distributor Rhyde Chemical, Maintenance Pool, Housekeeping, Engineering, Laundry, Kitchen, Spa, Mesin laundry, Sparepart yang di distribusikan ke Hotel-hotel, Villa, Restoran, laundry Komersil, Bengkel Mobil dan Spa. Perusahaan ini telah memiliki konsumen dari berbagai daerah yaitu Bandung, Lombok, Sumbawa dan Bali. Perusahaan ini bisa terus berkembang karena pimpinan yang terus berinovasi meningkatkan dan mengembangkan produk produk seperti setiap tahun diadakan peremajaan dan perubahan produk untuk menjaga kualitas dan mutu dari produk yang di produksinya maka dari itu UD. Mitraco Utama Denpasar memberikan garansi kepada konsumen yang membeli produk Mitraco Utama Denpasar.

Dari data-data yang diperoleh di UD. Mitraco Utama Denpasar sebagai perusahaan yang bergerak di bidang bisnis retail, perkembangan kinerja karyawan dapat diukur dari adanya data penjualan yang terjadi pada UD. Mitraco Utama Denpasar. Berdasarkan data data yang telah di himpun, adapun data penjualan UD. Mitraco Utama Denpasar setiap bulannya pada tahun 2021 dijabarkan pada tabel

1.1

Tabel 1.1
Data Penjualan UD. Mitraco Utama Denpasar
Tahun 2021

No	Bulan	Target	Realisasi (Rp)	Presentase (100%)
1	Januari	300.000.000,-	275.870.000,-	92%
2	Februari	300.000.000,-	270.670.000,-	90%
3	Maret	300.000.000,-	272.890.000,-	91%
4	April	300.000.000,-	265.550.000,-	89%
5	Mei	300.000.000,-	240.560.000,-	80%
6	Juni	300.000.000,-	230.890.000,-	77%
7	Juli	300.000.000,-	250.750.000,-	84%
8	Agustus	300.000.000,-	280.750.000,-	94%
9	September	300.000.000,-	295.000.000,-	98%
10	Oktober	300.000.000,-	260.350.000,-	87%
11	November	300.000.000,-	275.750.000,-	92%
12	Desember	300.000.000,-	263.650.000,-	88%
Total			3.182.680.000,-	1,156%
Rata-Rata			265.223.333,-	96%

Sumber: UD. Mitraco Utama Denpasar, 2022.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa data penjualan yang terjadi pada UD. Mitraco Utama Denpasar pada tahun 2021 mengalami fluktuasi atau naik turun penjualan dan belum mencapai target yang telah ditentukan perusahaan yaitu sebesar Rp. 300.000.000,-. penjualan tertinggi terjadi pada bulan Agustus dengan realisasi penjualan sebesar Rp. 280.750.000,- atau sebesar 94%, sedangkan penjualan terendah terjadi pada bulan Juni yaitu dengan realisasi penjualan sebesar Rp. 230.890.000,- atau sebesar 77% penjualan. Hal ini berarti karyawan belum mencapai target yang telah ditentukan.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang akan sangat disayangkan apabila hal ini terjadi secara terus menerus. Maka dari itu perlu adanya perhatian khusus agar kinerja karyawan mengalami peningkatan. Organisasi sangat

membutuhkan peranan seorang pemimpin oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2011:410) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi dan tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan supervisi. Supervisi merupakan salah satu unsur pengendalian mutu. Menurut Terry (2010:153) Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi. Mampu melakukan pendekatan personal (*human relation*) dengan bawahannya.

Begitupula dengan permasalahan yang terjadi pada UD. Mitraco Utama Denpasar, kurangnya dorongan motivasi yang diberikan pada perusahaan seperti pemberian sebuah motivasi kepada individual karyawan seperti memberi pujian atas pencapaian masih kurang dirasakan karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yapentra (2021) dengan judul Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada divisi pasang baru PT. Telkom Akses Pekanbaru dengan hasil penelitian menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramaditya dan Irfani (2022) dengan penelitian yang dilakukan

menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan ini tumbuh dan berkembang selain didorong oleh kemampuan pemimpin dalam mengorganisir diperlukan juga peranan budaya organisasi yang terdapat di dalamnya. Budaya organisasi yang baik mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia atau karyawan yang ada sehingga dengan adanya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya yang baik ini dapat dilihat dari data rekap absensi yang akan di jabarkan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Rekap Absensi Karyawan Periode Januari - Desember
Tahun 2021

NO	BULAN	TINGKAT KEHADIRAN
1	Januari	96.00%
2	Februari	97.00%
3	Maret	98.00%
4	April	99.00%
5	Mei	96.00%
6	Juni	95.00%
7	Juli	96.00%
8	Agustus	100.00%
9	September	98.00%
10	Oktober	94.00%
11	November	95.00%
12	Desember	97.00%

Sumber: UD Mitraco Utama Denpasar, 2021

Berdasarkan data rekap absensi yang terjadi pada periode Januari-Desember tahun 2021, menyatakan bahwa absensi kehadiran karyawan hanya mencapai 100% kehadiran pada bulan Agustus. Pada bulan selanjutnya kehadiran pada UD Mitraco Utama Denpasar mengalami kenaikan dan penurunan. Hal ini biasanya disebabkan karena masih adanya karyawan yang terlambat datang ke kantor

karena urusan pribadi maupun adanya karyawan yang melakukan tugas di luar namun pergi lebih awal atau datang terlambat dari jam operasional perusahaan. Hal ini disebabkan karena Budaya Organisasi yang sudah tertanam dari karyawan sebelumnya sehingga karyawan baru cenderung mengikuti. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri.

Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2013: 17) bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Diantara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing – masing memberikan tekanan pada sudut pandang yang berbeda – beda. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah

benda dari sudut yang berbeda, maka masing – masing akan mendeskripsikan apa yang dilihat dalam pandangannya. Budaya Organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari Ilmu Manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paing vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai – nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda – beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial yaitu budaya organisasi.

Seperti pada UD. Mitraco Utama Denpasar adalah kurangnya kedisiplinan yang mempengaruhi ketepatan waktu kehadiran ke kantor maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pencapaian target belum optimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muis, dkk (2018), dan Rosvita, dkk (2017) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maabuat (2016) dimana hasil penelitian beliau menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena pada uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut tentang ”Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar ?
3. Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UD. Mitraco Utama Denpasar

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda, yakni manfaat teoritis dan praktis.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan UD. Mitraco Utama Denpasar dan dapat digunakan sebagai bahan acuan di bidang penelitian yang sejenis

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Pembaca, Merupakan bahan informasi tentang kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi Peneliti, Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta memperoleh informasi untuk memperluas pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Disamping itu diharapkan dapat membantu melengkapi bekal nanti untuk menjadi manajer yang senantiasa bekerja dengan sungguh- sungguh dan dengan kinerja yang tinggi, sehingga akan mencapai hasil yang maksimal.
3. Bagi UD. Mitraco Utama Denpasar, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi pimpinan untuk meningkatkan kepemimpinan dan menciptakan budaya organisasi yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Memberi dorongan untuk motivasi bagi para karyawan untuk lebih baik dan menjaga atau meningkatkan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Path Goal Theory

Path Goal theory (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007:205).

Dasar dari path goal adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik. Secara pokok, teori path-goal dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua factor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para

bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal*, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi factor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan.

2.1.2 Kepemimpinan

Pemimpin merupakan seseorang yang menjadi titik utama atau sebagai titik sentral didalam sebuah perusahaan. Pemimpin memiliki pengaruh yang cukup besar didalam sebuah perusahaan di dalam mengatur maupun membimbing para karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan serta mengikuti segala kebijakan yang dibuat atau yang ditetapkan. Menurut Wibowo (2013:264) kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya.

Sedangkan Kamaliah, *dkk* (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan Hughes, *dkk* (2012:6) melihatnya sebagai proses mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok secara komprehensif dan bermanfaat. Wahyuningsih, *dkk* (2013)

mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengetahuan atau seni yang secara sistematis mampu mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama sehingga pemimpin mampu menumbuhkan respek dari orang lain kepada dirinya sehingga orang lain mau melakukan apa yang ia inginkan dimana pemimpin mampu menjual gagasan kepada anggota kelompoknya. Menurut Rivai (2017:44) Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan berbagai macam pengertian diatas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengubah cara pola pikir dan sikap para bawahan atau karyawannya agar dapat mengikuti segala arahan serta aturan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan ataupun yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. 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.

1. Teori Kepemimpinan

Ada banyak teori kepemimpinan yang sering dijumpai dalam pelaksanaannya di organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin sebaiknya perlu mengetahui dan memahami teori kepemimpinan dengan baik dan benar sehingga mampu memberikan kontribusi positif dalam

memajukan dan melancarkan operasional dimasa yang akan datang. Teori kepemimpinan ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kepemimpinan pada sebuah organisasi dalam mencapai tujuan utamanya sehingga setiap pemimpin yang menerapkan gaya kemepimpinannya merupakan bagian penting dalam teori. Sunyoto (2013:25) membedakan teori kepemimpinan menjadi 3 bagian, yaitu :

a) Teori sifat

Dalam hal ini, pada teori sifat cenderung menghubungkan karakteristik karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik individu yang lainnya dari pemimpin yang berhasil di masa lampau.

b) Teori perilaku

Pada kondisi ini, teori perilaku cenderung dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Pada teori perilaku lebih menekankan pada dua gaya kepemimpinan, yaitu orientasi tugas merupakan perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas yang dilaksanakan dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Sedangkan orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati di

antara anggota kelompok untuk kepentingan bersama baik jangka pendek maupun jangka panjang.

c) Teori situasional

Pada teori situasional, situasi yang perlu dianalisis atau didiagnosis oleh manajer meliputi empat bagian, yaitu karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas serta system organisasi.

Dengan demikian, ada banyak teori tentang kepemimpinan yang perlu diketahui dan dipahami dengan baik dan benar oleh seorang pemimpin sebelum melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin di perusahaan. Dengan pemahaman yang lebih mendalam dan bijaksana, maka kendala yang dapat muncul pada saat pelaksanaan dapat diminimalkan sedemikian rupa guna mengoptimalkan pencapaian tujuan utama perusahaan.

2. Karakteristik kepemimpinan

Menurut Bambang (2010:34) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- d. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

- e. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

3. Syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Bambang (2010:38) ada tiga hal meliputi:

- a. Kekuasaan, ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang member wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu, dan
- c. Kemampuan, ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

4. Tugas Pemimpin

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

- a. Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencarikan alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.

- b. Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.
- c. 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.
- d. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi, Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi.
- e. Pemimpin merupakan implementasi dari tujuan organisasi, Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- f. Mempertahankan keutuhan organisasi. Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan control terhadap karyawan.
- g. Mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi, Pemimpin harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi didalam organisasi agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.
- h. Mengusahakan system 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. Sifat dasar kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan pemimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu:

- a. Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan
- b. Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- c. Menurut Fread Fiedler dalam Sutikno (2014:27) Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu:

- a. Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (*social perception*).
- b. Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*).
- c. Memiliki kestabilan emosi (*emosional stability*).

6. Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Ella (2013:78) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang

pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Siagian (2012:102) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong, mengendalikan dan mempengaruhi orang-orang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan. Pemimpin dapat menerapkan salah satu gaya kepemimpinan yang ada dan memantau apakah sudah tepat untuk menggunakan gaya kepemimpinan tersebut dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan ataupun tidak dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai maka pencapaian tujuan dapat dilakukan lebih maksimal. Menurut Sutrisno (2010:222) adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah :

a. Gaya System

Gaya system adalah gaya kepemimpinan dengan menggunakan kedekatan yang menggugah perasaan serta pikiran. Seperti melakukan ajakan atau bujukan.

b. Gaya Refresif

Gaya refresif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberi ancaman dan tekanan sehingga bawahan merasa tertekan dan takut.

c. Gaya Partisipasif

Gaya Partisipasif adalah gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk secara aktif, pada mental dan fisik dalam kiprahnya di organisasi.

d. Gaya sistematis

Gaya sistematis adalah gaya pemimpin yang penuh rasa curiga terhadap bawahannya sehingga menyebabkan kurang berkembangnya para bawahan karena takut melakukan kesalahan.

e. Gaya Motivatif

Gaya motivatif adalah gaya kepemimpinan yang dapat menyampaikan ide, informasi, program serta kebijakan dengan baik kepada bawahannya.

f. Gaya Inovatif

Gaya inovatif adalah gaya yang selalu berusaha keras untuk mewujudkan sesuatu hal yang baru didalam segala bidang.

g. Gaya Inspektif

Gaya inspektif adalah gaya pemimpin yang senang apabila dihormati oleh para bawahannya.

h. Gaya Retrogresif

Gaya retrogresif adalah gaya seorang pemimpin yang tidak ingin melihat bawahannya lebih maju dan parahnya menghalangi bawahannya untuk berkembang.

i. Gaya Naratif

Gaya naratif adalah gaya pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

j. Gaya edukatif

Gaya edukatif adalah gaya seorang pemimpin yang menginginkan kemajuan pada bawahannya dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan agar menambah wawasan dan pengalaman.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap individu yang telah diangkat dan diberikan tanggung jawab untuk menjadi pemimpin yang memahami dengan baik dan benar tentang kepemimpinan, manfaat dan hasil yang dapat dicapai. Kepemimpinan merupakan salah satu hal penting menyangkut keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu, keberadaan kepemimpinan menjadi prioritas utama untuk dapat dimaksimalkan peranannya bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang. Kepemimpinan yang baik dan dapat diterima oleh semua karyawan sangat diharapkan akan tetapi tidak mudah untuk diterapkan pada pelaksanaannya sehingga hal ini menjadi tantangan.

1. Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu menurut Soekarso (2015:45) menyatakan bahwa indikator dari kepemimpinan ada tiga, yaitu:

a. Pengaruh

Sebagai orang yang memberi pengarahan membimbing serta memberikan contoh seorang pemimpin harus memiliki kharisma untuk

mempengaruhi orang-orang di sekitarnya, membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan serta seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan perusahaan.

b. Legitimasi

Legitimasi adalah penerimaan dan pengakuan atas kewenangan yang diberikan pimpinan yang telah diberikan kekuasaan. Dalam hal ini pemimpin harus dapat mendelegasikan wewenang dengan baik.

c. Tujuan

Tujuan adalah gagasan tentang masa depan atau hasil yang diinginkan yang diinginkan oleh seseorang atau sekelompok orang, direncanakan dan berkomitmen untuk dicapai. Pencapaian tujuan ini mencakup pemenuhan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang telah diberikan. Serta seorang pemimpin juga harus memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan dalam proses pencapaian tujuan untuk membangun semangat kerja karyawan demi mencapai tujuan bersama. Selain itu pemimpin juga harus mampu mempertimbangkan pemberian kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat dalam jalannya rapat agar karyawan merasa dihargai dalam perusahaan.

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 diterima oleh anggota baru seutuhnya. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk kesuksesan organisasi dalam membangun

kinerja keuangan dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang. Hubungan antara budaya organisasi (*organizational culture*) dengan sukses gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi sangat erat.

Sutrisno (2011:2) mengatakan budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*, asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi. Budaya organisasi juga sering disebut dengan budaya perusahaan.

Menurut Edi Sutrisno (2011:2) budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma yang telah lama berlaku dan disepakati serta diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah organisasinya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Menurut Chandra (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pengertian lain menurut Wibowo (2011:19) budaya organisasi adalah keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai yang menjadi pegangan semua sumber daya manusia pada suatu organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

2. Manfaat Budaya Organisasi

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

- a. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- c. 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.
- d. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- e. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Fungsi dan peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai dasar dalam mengontrol perilaku anggota organisasi, yang tentunya mempunyai fungsi dan manfaat bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi untuk membangun dan merancang kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, ialah sebagai alat dalam menciptakan komitmen supaya para manajer serta karyawan

terdorong melakukan perencanaan strategis programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi, dan lainnya. Adapun budaya organisasi memiliki beberapa manfaat dalam organisasi menurut (Ismail Nahwawi, 2017) sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi mewujudkan perbedaan yang jelas dari satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas terhadap anggota organisasi
- c. Budaya organisasi memudahkan lahirnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual
- d. Budaya korporat itu meningkatkan konsistensi sistem sosial.

4. Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sesuatu hal yang begitu kompleks. Untuk itu, budaya organisasi pastinya harus mempunyai beberapa karakteristik untuk wujud nyata keberadaannya. Karakteristik itu pada penerapannya dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi. Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi perlu mendapatkan perhatian organisasi menurut Robbins (2002), antara lain:

a. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi segala aktifitas kejalan pencapaian pada tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang pemimpin diharapkan mampu membuat perubahan ke jalan yang lebih baik ialah perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Penurunan budaya kerja yang pelan-pelan (*slow down*)

diharapkan mampu diganti dengan budaya produktif dikarenakan pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih memprioritaskan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang peranan yang penting didalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budayanya lemah.

b. Inovasi

Dalam menjalankan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi terhadap pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian kebebasan pada anggotanya dalam menerapkan cara-cara baru melalui percobaan.

c. Inisiatif

Individu meliputi tanggung jawab kebebasan, dan independensi dari para anggota organisasi, ialah kewenangan untuk melaksanakan tugas dan seberapa besar keleluasaan dalam mengambil keputusan, inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan organisasi. Inisiatif juga menggambarkan suatu bentuk kebebasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Toleransi terhadap resiko

Pada budaya organisasi manusia didorong agar lebih agresif, inovatif, dan mampu menghadapi resiko dalam pekerjaannya.

e. Pengarahan Kejelasan

Organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap SDM atas hasil kerjanya, Harapan disalurkan dalam bentuk kualitas, kuantitas, dan waktu penyelesaian.

f. Integrasi

Integrasi adalah bagaimana unit-unit suatu organisasi didorong dalam menjalankan suatu kegiatannya pada suatu koordinasi yang rapi, ialah seberapa jauh hubungan dan kerja sama dibenamkan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar pegawai ditanamkan.

g. Dukungan Manajemen

Untuk mengukur kemampuan manajer memberikan koneksi yang baik, sumbangsi, dan motivasi terhadap anggotanya untuk menjalankan tugas.

h. Pengawasan

Meliputi peraturan dan supervise langsung digunakan oleh manajemen untuk diamati secara keseluruhan perilaku anggota

i. Identitas

Identitas adalah pemahaman elemen organisasi yang berpihak terhadap organisasinya secara maksimal

j. Sistem Penghargaan

Yaitu pemberian alokasi balas jasa terhadap karyawan (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan.

5. Indikator Budaya Organisasi

Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu menurut Umi, dkk (2015:03) antara lain:

a. 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.

b. 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 dianggap 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.

c. 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.

d. 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.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Roziqin (2010:41) adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Sedangkan Wirawan (2009:3) menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Roziqin (2010:41) mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasil hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

1. Karakteristik Kinerja

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

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. berani mengambil resiko
- c. memiliki tujuan yang realistis
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mc Cornick (1975) dalam Sinaga (2019) menyatakan ada 2 (dua) macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

a. 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.

b. Faktor Situasional

Meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

c. Faktor fisik dan pekerjaan

Meliputi metode kerja, desain dan kondisi alat-alat pekerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja perusahaan menurut Munawir (2000:31) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih.
- b. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- d. Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat. pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat dari penilaian kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
- b. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
- d. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
- e. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Robert dan John (2006:378), antara lain sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai .
Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
- b. Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya),
pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat

kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran

- c. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan
- d. Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja
- e. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya yang akan digunakan sebagai bahan acuan berkaitan dengan Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

1. Yapentra, (2021) Dengan Judul Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada divisi pasang baru PT. Telkom Akses Pekanbaru dengan hasil penelitian menyatakan bahwa hasil Uji t, nilai t yang diperoleh tersebut signifikan dimana $t_{hitung} = 13.534 > t_{tabel} = 2,039$ berarti H_0 di tolak dan H_a diterima artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada divisi pasang baru PT. Telkom Akses Pekanbaru. Persamaan pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

2. Saepulloh, (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada BPR wilayah Serang, Banten. Dengan Hasil penelitian ini variabel kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,414 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,841 dengan kriteria baik. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 9,323 + 0,852X$, dan nilai koefisien korelasi 0,777 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 60,3%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.
Persamaan pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan.
Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda.
Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.
3. Ramaditya & Irfani (2022) dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bumi Matra Indonesia, Bandung dengan hasil penelitian menunjukkan Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,1%. Persamaan pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.
4. Muizu, dkk (2019) dengan Judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pegawai perbankan Sulawesi Tenggara dengan hasil penelitian, Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun

simultan, terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa jika implementasi kepemimpinan organisasi dan motivasi kerja lebih baik, maka pencapaian kinerja pegawai perbankan di Sulawesi Tenggara akan lebih optimal. Persamaan pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

5. Marjaya & Pasaribu (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan pada variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.
6. Muis, dkk. (2018), dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kanwil I – Medan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif variabel X (budaya organisasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 2,815 (sig 0,007), dimana signifikan t lebih kecil

dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Persamaan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

7. Rosvita, dkk (2017) dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Bumi dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai signifikansi t hitung variabel budaya organisasi sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan secara parsial variabel budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,827. Persamaan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.
8. Masambe, dkk (2015) Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado dengan hasil Nilai thitung untuk variabel budaya organisasi (X2) -0,962 lebih kecil dari nilai ttabel sebesar 2,021 artinya variabel budaya organisasi (X2) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

9. Amanda, dkk (2017) dengan Judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun karena budaya organisasi yang baik dapat menciptakan situasi yang dapat mendorong karyawan peningkatan kinerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Perusahaan dapat menciptakan iklim budaya organisasi yang baik dan positif dengan merumuskan nilai dan aturan yang memiliki arah mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pengetahuan terhadap pelanggan. Karyawan diharapkan mampu mengikuti budaya organisasi secara maksimal terutama pada kesepakatan untuk melaksanakan nilai-nilai dan aturan yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja. Persamaan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.
10. Novziranzyah (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara dengan hasil penelitian menunjukkan Secara keseluruhan dari sepuluh variabel budaya organisasi ternyata variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan. Dari dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara,

variabel pola komunikasi merupakan yang paling dominan dan paling berpengaruh dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084. Persamaan pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Persamaan pada Teknik analisis data yaitu regresi linier berganda. Perbedaan pada jumlah sampel dan lokasi penelitian.

