

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sebuah perusahaan sudah pasti memiliki faktor penunjang atas keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu faktor penunjang keberhasilan perusahaan tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen terpenting dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah segala kemampuan potensial yang dimiliki dan ada dalam diri manusia, yang meliputi kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan kegiatan teknis maupun manajerial di dalam organisasi atau perusahaan (Ardana dkk., 2012:3). Sehubungan dengan sumber daya manusia, karyawan atau pekerja memerankan peranan penting di dalamnya. Karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam kegiatan operasional perusahaan sehingga visi dan misi perusahaan atau organisasi dapat terwujud dengan baik. Menurut Rivai & Basri (2017) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Permana (2017) kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan peran mereka. Kinerja penting untuk menjadi perhatian pada semua jenis usaha demikian pada Batur Natural Hot Spring yang merupakan usaha beach club. Batur

Natural Hot Spring menghadapi fenomena karyawan seperti perputaran karyawan yaitu Natural Hot Spring menghadapi permasalahan pada bidang retensi karyawan selama 5 tahun terakhir, Batur Natural Hot Spring hanya bisa mempertahankan 39 karyawan untuk tetap bekerja dipemandian air panas tersebut. Batur Natural Hot Spring selama 5 tahun terakhir mengalami penurunan dikarenakan retensi karyawan yang menurun setiap tahunnya. Sebelum pandemi covid19 Pada tahun 2018 hanya sebesar 39 karyawan yang dapat di pertahankan oleh perusahaan, namun salah satu masalah yang menarik untuk dikaji di Batur Natural Hot Spring berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu perusahaan yaitu mengenai kinerja karyawan. Permasalahan lain juga ditemukan pada kurangnya pengawasan dari pimpinan perusahaan yang mengakibatkan karyawan tidak bekerja sesuai dengan bagian dan tanggung jawabnya. Faktor lain yang dimungkinkan adalah menurunnya tingkat motivasi kerja karyawan yang berimbas pada penurunan prestasi kerja yang pada akhirnya akan menjadikan kinerja karyawan seluruh bagian menurun di karenakan kurangnya pengawasan dari atasan. Selain itu dipihak karyawan sendiri ditemukan beberapa kendala dalam meningkatkan kinerja, seperti motivasi dan budaya organisasi yang rendah. Berikut adalah data penilaian kinerja karyawan Batur Natural Hot Spring.

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan Batur Natural Hot Spring**

Tahun	Jumlah Karyawan	Kreteria Sangat Baik	Kreteria Baik	Kreteria Cukup	Kreteria Buruk	Persentase (%)
2018	39	7	6	12	14	3,25 %
2019	39	7	8	10	14	3,25 %
2020	23	5	4	6	8	1,91%
2021	30	5	4	8	13	2,5 %
2022	43	8	7	12	16	3,58 %

Sumber: Batur Natural Hot Spring (2022)

Dari Tabel 1.1 tersebut dapat menunjukkan hasil penilaian kinerja selama beberapa tahun terakhir masih banyaknya kinerja karyawan dalam kategori cukup bahkan ada beberapa dalam kategori buruk. Hal ini apabila terus dibiarkan akan berdampak buruk bagi karyawan dan bagi perusahaan itu sendiri.

Kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan dari tahun ke tahun mengalami fluktuatif dengan tingkat kinerja terendah pada tahun 2022 dengan kategori cukup sebanyak 12 orang dan buruk 16 orang. Kecenderungan menurunnya kinerja karyawan tentu erat kaitannya dengan motivasi dan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Seorang karyawan yang memiliki pemimpin akan menjadi karyawan yang mempunyai kesadaran untuk melakukan semua tugasnya dengan sepenuh hati dan mempunyai kesadaran diri untuk ikut berinovasi dalam suatu perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia terdapat kepemimpinan, yang menjadi tonggak awal sebuah organisasi akan di bawa kearah mana. Kepemimpinan merupakan dimana orang memberi pengaruh besar untuk menggerakkan setiap lingkuangnya (organisasi) untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang baik akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada , memberikan seluas-luasnya pengembangan karir teradap karyawan, seingga setiap kerja keras yang dilakukan karyawan akan selalu diperatikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi pegawai agar tetap nyaman saat bekerja. Prinsip sebagai pemimpin transformasional yang pertama adalah

bagaimana seorang pemimpin melihat tantangan bagi usahanya, dan yang kedua konteks yang menentukan.

Kepemimpinan transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan Rifferty (2017). Sedangkan menurut Robbins (2017) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik.

Pertiwi (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik di suatu perusahaan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja yang ada pada diri karyawan yang bersangkutan untuk berkinerja secara efektif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Mubarak dkk (2015) telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika interaksi antara pemimpin dan bawahan baik tentu berdampak positif ke kinerja karyawannya, namun sebaliknya jika interaksi antara pemimpin dan bawahannya kurang baik maka akan mempunyai efek negatif pada motivasi kerja dan kinerja karyawan dari karyawan tersebut, yang nantinya juga berdampak pencapaian tujuan organisasi. Penelitian lain juga mendukung dan menunjukkan hasil yang sama, diantaranya Kuchinke (2016) dengan

objek penelitian juga menemukan bahwasanya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yang dihasilkan oleh karyawan, yang mana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan adalah motivasi kerja, Pemimpin harus mampu memotivasi para karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan melebihi ekspektasi dan melampaui kepentingan mereka sendiri. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya ditujukan pada Sumber Daya Manusia (SDM) dan secara khusus pada karyawan. Berbeda dengan penelitian Susanty & Baskoro, (2012) motivasi adalah *“getting a person to exert a high degree of effort”* yang artinya *“motivasi membuat seseorang dapat bekerja lebih kerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar dapat bekerja secara produktif, dan berhasil mencapai atau mewujudkan tujuan yang ditetapkan.*

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui motivasi kerja, Permatasari dkk, (2015) ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja karyawan akan menurun. Sehingga ketika pegawai memiliki motivasi kerja tinggi maka prestasi kerja yang dihasilkan juga akan semakin tinggi dan memberi dampak positif terhadap kinerja organisasi dimana kinerja pegawai berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan

organisasi (Mayoman, dkk 2015). Sedangkan menurut Lusri dan Siagian (2017) perusahaan harus dapat meningkatkan motivasi karyawan karena motivasi tidak berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang termotivasi untuk memuaskan kebutuhannya akan pekerjaan membuat karyawan lebih keras dan dampaknya pada kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi ada juga yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Robbins dan Judge (2014) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Sutrisno (2010) budaya yang dikelola dengan benar sebagai alat manajemen akan dapat mempengaruhi karyawan dan mendorongnya untuk bersikap positif dan produktif. Sehingga meskipun nilai-nilai budaya tersebut tidak terlihat, tetapi keberadaannya merupakan kekuatan yang mengarahkan perilaku karyawan untuk berkinerja secara efektif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi Mohamed & Abubakar (2013) yaitu menemukan korelasi moderat yang positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dan juga hasil penelitian Sulistiawan, dkk (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan menurut Fikri (2014) bahwa di masa depan akan semakin penting adanya pemahaman yang tepat tentang dampak budaya organisasi pada motivasi pegawai. Dan dalam perspektif modern menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan alat bagi pihak manajemen untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian organisasi Menurut Bolon (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai

kunci yang dipercayai serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Seperti dikemukakan Robbins dan Judge (2014) dalam salah satu teori motivasi, teori hirarki kebutuhan dari kelima kebutuhan (fisiologi, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) dengan keterbatasan sumber-sumber yang ada pada manusia, pengaruh perekonomian, serta pengaruh lain maka kebutuhan-kebutuhan tersebut semakin sulit untuk terpenuhi dan akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Karyawan menjadi tidak bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas dengan tepat waktu.

Batur Natural Hot Spring berlokasi di kawah Gunung Batur, Kec. Kintamani, Kab. Bangli. Batur Natural Hot Spring disebut juga Toya Bungkah adalah suatu usaha yang mengawinkan wisata alam dengan kegiatan pendakian, di sana juga terdapat permandian air panas yang murni dari gunung dan danau Batur. Selain dapat menikmati berenang dengan air panas alami, keunikan dari Batur Natural Hot Spring Kintamani karena lokasinya yang berada di pinggir danau Batur. Pemilik Batur Natural Hot Spring adalah Desa Pekraman Batur yang kemudian memberi nama Batur Natural Hot Spring, Desa Pekraman Batur mengembangkan Batur Natural Hot Spring sejak tahun 2014, Batur Natural Hot Spring adalah sebuah beach club yang berada di tepi danau dataran tinggi Kintamani, Bali. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Batur Natural Hot Spring bahwa fenomena yang terjadi menyangkut pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, bahwa karyawan memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai dengan yang diinginkan. Menurunnya tingkat kinerja karyawan pada Batur Natural Hot

Spring di karenakan kinerja karyawan kurang ditingkatkan oleh atasan sehingga motivasi kerja pada Batur Natural Hot Spring ini masih perlu ditingkatkan lagi.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh Batur Natural Hot Spring adalah upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Ketika seseorang sudah memiliki kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi yang baik ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kinerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Sistem penghargaan yang baik akan mampu meningkatkan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi pada karyawan Batur Natural Hot Spring. Selain itu, penghargaan yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari waktu ke waktu sehingga memberikan dampak positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan.

Hal ini dikuatkan dengan data di lapangan setelah penulis melakukan wawancara dengan pihak HRD di Batur Natural Hot Spring. Selain itu dari hasil wawancara dengan HRD Batur Natural Hot Spring dapat diketahui bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi permasalahan kinerja dalam perusahaan tersebut antara lain kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Penelitian ini mengambil tiga faktor tersebut sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi di Batur Natural hot Spring. Penulis mendapat data di lapangan untuk laporan absensi karyawan di tahun 2021 dari bulan Januari sampai Desember.

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Bulan Januari – Desember 2021**

Bulan	Jumlah pegawai (orang)	Jumlah hari kerja (hari)	Jumlah hari kerja seharusnya (hari)	Jumlah hari kerja tidak hadir (hari)	Jumlah kerja senyatanya (hari)	Presentase tingkat absensi (%)
1	2	3	$4=2 \times 3$	5	$6=4-5$	$7=5/6 \times 100(\%)$
Januari	30	21	630	28	602	4,65%
Februari	30	17	510	20	490	4,08%
Maret	30	20	600	24	576	4,16%
April	30	21	630	21	609	3,44%
Mei	30	17	510	20	490	4,08%
Juni	30	21	630	23	607	3,78%
Juli	30	21	630	29	601	4,82%
Agustus	30	20	600	18	582	3,09%
September	30	20	600	30	570	5,26%
Oktober	30	21	630	27	603	4,47%
November	30	21	630	18	612	2,94%
Desember	30	22	660	25	635	3,93%
Jumlah		242	7.200	283	6.977	4,05%

Sumber: Batur Natural Hot Spring (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada Batur Natural Hot Spring pada tahun 2021 cenderung tinggi, dimana rata-rata persentase sebesar 4,05%. Menurut Mudiarta, (2017) tingkat absensi yang wajar dibawah 3%, diatas 3 sampai 10 dianggap tinggi. Hal ini menandakan adanya gejala penurunan kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring.

Hal tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi menjadi masalah yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring.

Bedasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukannya penelitian mengenai kinerja karyawan dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring”

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah penelitian berdasarkan latar belakang di atas adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring?
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring.
2. Untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring.
3. Untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Batur Natural Hot Spring.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek

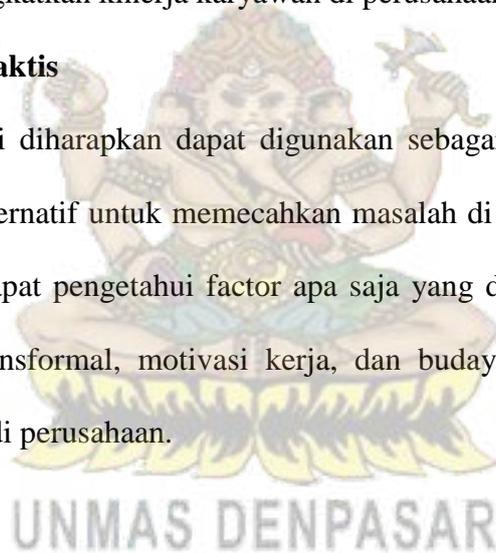
lapangan. Selain itu untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

2) Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variable yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran, dan alternatif untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan dapat mengetahui factor apa saja yang dapat ditimbulkan dari kepemimpinan transformal, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan.



UNMAS DENPASAR

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai (*grand Theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu teori motivasi yang menekankan pada pentingnya hubungan antartujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Menurut (Srimindarti, 2012) *goal-setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Menurut Robbins (2020) *Goal Setting Theory* hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan dan *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seseorang individu berkomitmen pada tujuan. *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang di tetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang di harapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat

individu adalah tujuan yang mereka miliki. Asumsi dasar penelitian *goal setting* adalah bahwa *goal* merupakan pengatur langsung dari tindakan manusia Locke dan Latham (2021) Menurut Kusnadi, dkk. (2022) *Goal-Setting Theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *Goal-Setting Theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali.

*Goal-Setting* memiliki dua atribut nama, yaitu nilai (*content*) dan niat (*intensity*). Nilai atau *content* tujuan yang mengacu pada objek atau hasil yang dicari dan berfokus pada pengaruh dari tingkat tujuan spesifik dan tingkat kesulitan pada nilai tugas yang berbeda dalam berbagai setting. Niat (*intensity*) tujuan yang mengacu pada usaha yang diperlukan untuk menetapkan tujuan, posisi tujuan dalam tingkatan tujuan individu, dan sejauh mana individu berkomitmen untuk pencapaian tujuan tersebut. Mengacu pada (Arsanti, 2009), *Goal-Setting Theory* mempunyai 4 (empat) mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggung jawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Mangkunegara (2016) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) atau dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Benardin dan Russel (2014) menyatakan bahwa, “Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.” Menurut Milkovich (2014) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat–syarat yang telah ditentukan.” 44 Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan para ahli, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah sebuah prestasi sebagai hasil kerja yang ditampilkan karyawan sesuai tugas dan fungsinya sehingga dapat menghasilkan tujuan bersama. Prestasi kerja tersebut dapat berupa pencapaian

kesuksesan individu ataupun organisasi yaitu tercapainya visi dan misi. Selain itu Wibowo (2012:87) mengemukakan bahwa kinerja yang efektif dalam pekerjaan adalah hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat (*doing the right things at the right time*), atau hal yang benar untuk pekerjaan spesifik (*the right things for the specific job at the spesifik point in time*).

## 2. Faktor-Faktor Pengaruh Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016) menyebutkan kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan (*ability*), Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi *Intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) serta pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu dalam penempatan karyawan pada pekerjaan harus sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi (*motivation*), Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi dapat terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Amstrong dan Baron (2020) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:
  - a) Faktor individu (*personal factors*), berkaitan dengan keahlian, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

- b) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*), berkaitan dengan arahan, kualitas dorongan, dan dukungan oleh manager dan team leader.
- c) Faktor tim (*team factors*), faktor yang berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d) Faktor sistem (*system factors*), berkaitan dengan metode/sistem kerja yang diterapkan serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- e) Faktor situasi (*contextual/situational factors*), berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

### **3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian Kinerja Karyawan**

Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan menurut Hasibuan (2018) tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besaran balas jasa.
- 2) Alat ukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai bahan evaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan efektivitas jadwal kerja, struktur organisasi, metode kerja, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator dalam menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan.

- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga tercapainya tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*administrator, supervisor, managers*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) agar mengetahui minat dan semua kebutuhan bawahannya.
- 8) Alat untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan di masa mendatang.
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan anggota, dengan demikian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan agar diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

#### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan dari karyawan selama bekerja. Pengukuran kinerja sangat diperlukan demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan organisasi, manfaat pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi. Menurut Robbins (2020) kinerja dapat diukur melalui indikator:

- 1) Kualitas, hal ini dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- 2) Kuantitas kerja, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sehingga efektivitas dan efisiensi dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu, tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, hal ini dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil (output) serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. yakni suatu tingkat dimana seorang karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 2) Kualitas hasil kerja segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- 4) Disiplin kerja taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

- 5) Inisiatif kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 6) Ketelitian 18 Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.
- 7) Kepemimpinan Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- 9) Kreativitas Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Sangadji (2018) menyatakan “ada lima indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas merupakan kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku ) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### **2.1.3 Kepemimpinan transformasional**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Hasibuan (2018) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Leader adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Anoraga dan Tirtayasa (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar mau bertindak seperti yang dikehendaki ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Fiedler dan Hartono (2016) menjelaskan kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, dimana keefektifan dari seorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat bekerja secara produktif sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan demi perasaan aman.

Robbin (2014) mengemukakan bahwa para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka terdorong untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada sebelumnya. Hal ini ditumbuhkan pemimpin transformasional melalui cara mendekatkan diri dengan bawahan secara personal.

## **2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional (*transformasional leader*) adalah pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan individu dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Robbins dan Judge (2014). Bass (2014) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai cara tertentu dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Menurut Burn, dkk (2020) kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi 18 serta inspirasi kepada setiap karyawan. Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mengembangkan peran karyawan ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi karyawan serta secara keseluruhan dapat menguntungkan organisasi dalam hal produktivitas organisasi yang meningkat. Robbin (2014) mengemukakan bahwa para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka terdorong untuk melakukan hal-hal yang lebih daripada sebelumnya. Hal ini ditumbuhkan pemimpin transformasional melalui cara mendekatkan diri dengan bawahan secara personal.

### 3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan pada dasarnya ialah proses mempengaruhi orang lain. Bass dan Avolio (2020) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Pengaruh ideal (*Idealized influence*), Dimensi yang menggambarkan perilaku seorang pemimpin transformasional yang membuat para pengikutnya memiliki rasa kagum, rasa hormat, dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*), Dimensi yang menggambarkan seorang pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menunjukkan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu membangkitkan semangat tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimism.
- 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Mampu menciptakan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari inovasi yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 4) Pertimbangan individual (*Individualized consideration*), Dimensi yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan dalam pengembangan karir.

Menurut Rafferty (2017) yaitu merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain:

- 1) Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*)
- 2) Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*)
- 3) Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*)
- 4) Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*)

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Kharis (2015):

- 1) Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
- 2) Motivasi Inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

- 3) Stimulasi Intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.
- 4) Perhatian yang Individual Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Abraham (2016) mendefinisikan motif sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Selanjutnya William (2016) menjelaskan motif sebagai suatu kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai puas. Fillmore (2016) motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Hasibuan (2018) mengatakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti menggerakkan atau dorongan. Motivasi (*motivation*)<sup>20</sup> dalam manajemen pada umumnya hanya ditujukan pada sumber daya manusia dan secara khususnya pada bawahan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi menjadi hal penting sebab motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar dapat bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dapat dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang dikehendaki. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

## **2. Tujuan Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, ada beberapa tujuan motivasi menurut Hasibuan (2013:146), yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 4) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 6) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas pekerjaan.
- 7) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 8) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Secara umum tujuan dari motivasi adalah untuk menggugah dan menggerakkan seseorang agar timbul keinginan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

## **3. Teori Motivasi Kerja**

Beberapa teori yang menjelaskan mengenai motivasi diantaranya:

1) Teori Dua Faktor Oleh *Frederick Herzberg*

Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yang pertama yaitu kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor-faktor pemeliharaan tersebut meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, rumah dinas, mobil dinas, dan tunjangan. Kedua, yaitu faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan dapat menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Namun apabila kondisi ini tidak ada, maka dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini disebut *satisfiers* atau *motivators* 22 yang meliputi prestasi, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, kemajuan, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu.

2) Teori Hierarki Kebutuhan *Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)*

Hasibuan (2018) mengatakan bahwa kebutuhan yang dikehendaki seseorang itu berjenjang. Artinya, apabila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Kemudian apabila kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya hingga tingkat kebutuhan kelima. Dasar teori hierarki kebutuhan:

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Manusia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini akan terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

- b. Suatu kebutuhan yang telah dipenuhi tidak akan menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, yaitu:
  1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) Kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan hidup, seperti rumah, makanan, dan pakaian.
  2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety And Security Needs*) kebutuhan akan kebebasan dari suatu ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
  3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance Needs or Belongingness*) Kebutuhan untuk sosial, teman, berafiliasi, berinteraksi, serta dapat diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat sekitar.
  4. Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (*esteem or status need*) kebutuhan manusia akan penghargaan dan pengakuan, penghargaan prestise dari sesama karyawan dan masyarakat lingkungannya.
  5. Aktualisasi Diri (*Self Actualization*) Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, serta potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

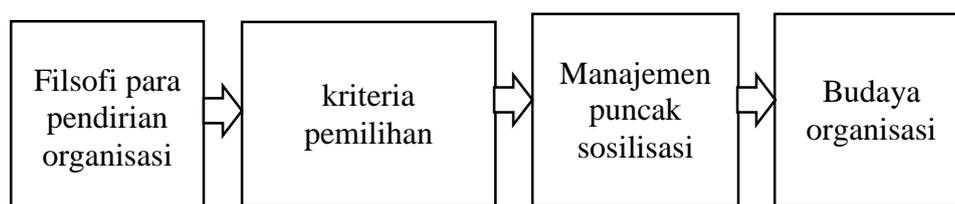
### **2.1.5 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama ketika budaya organisasi dapat

mendukung strategi organisasi serta menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Menurut Bolon (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai kunci yang dipercayai serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Robbins dan Judge (2014) menjelaskan budaya organisasi sebagai suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins dan Judge (2014) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri dan sangat kuat, mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut karyawan seiring bertumbuhnya perusahaan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim yang umum, meliputi apakah perilaku yang dapat diterima maupun apa yang tidak. Cara pekerja bersosialisasi akan bergantung pada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyetarakan nilai-nilai dari karyawan yang baru dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi dalam proses seleksi maupun pilihan manajemen puncak atas metode 25 sosialisasi. Menurut Robbins dan Judge (2014) proses terbentuknya budaya organisasi digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**



Sumber: Perilaku Organisasi, Robbins dan Judge (2014)

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2014) fungsi budaya dalam suatu organisasi antara lain:

- 1) Mendefinisikan batasan, menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi para anggota organisasi.
- 3) Memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu seseorang.
- 4) Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial.
- 5) Mekanisme pengambilan perasaan serta pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku dari anggota organisasi.

### **3. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2014) terdapat karakteristik utama yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut: 26

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Memperhatikan detail, yaitu karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
- 3) Orientasi pada hasil, yaitu manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil (output) dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
- 4) Orientasi pada orang, yaitu tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap anggota organisasi.
- 5) Orientasi pada tim, yaitu tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim dari pada individu.

- 6) Keagresifan, yaitu tingkat anggota organisasi akan menjadi agresif dan kompetitif dan tidak lagi santai.
- 7) Stabilitas, yaitu tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan kondisi saat ini yang kontras dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins (2014) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal - hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu – individu
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan.

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

- 1) 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 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.
- 3) 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 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.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Oleh karena itu, pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini diperjelas oleh Widodo (2015: 176), yang mengatakan bahwa atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila gaya kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang di berikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Yuliati (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **2.2.2 motivasi kerja dan kinerja karyawan**

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan tersebut (internal faktor) maupun upaya strategis dari perusahaan melalui seorang pemimpin, salah satu cara peningkatan demi mencapai kinerja yang baik adalah dengan memberikan motivasi atau dorongan, yang mana aktivitas motivasi ini dapat mempengaruhi gerak langkah kesuksesan

serta kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi tentunya akan berdampak pada meningkatnya antusiasme kolektif.

Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja karyawan akan menurun. Motivasi mempunyai hubungan erat dan bagaimana perilaku seseorang dimulai, disokong, dikuatkan dan diarahkan. Oleh karena itu dasar untuk memotivasi karyawan antara lain adalah membuat suasana kerja yang dapat menimbulkan atau membuat karyawan dapat bertindak dan melakukan sesuatu. Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan tersebut . Sehingga ketika pegawai memiliki motivasi kerja tinggi maka prestasi kerja yang dihasilkan juga akan semakin tinggi dan memberi dampak positif terhadap kinerja organisasi dimana kinerja pegawai berperan penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi Permatasari dkk, (2015). Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan

Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin rendah.

Menurut Kotter dkk (2006:139), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

- a) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
- b) Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
- c) Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
- d) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Wibowo (2013:363), menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus sama-sama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

### **2.2.3 Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Laksmi (2011: 6) menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus sama-sama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

Sebagai dasar untuk melakukan suatu penelitian, penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu penting untuk diketahui. Hal ini sangat berguna untuk menentukan langkah penelitian serta dapat di gunakan sebagai bahan perbandingan.

### **2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Soulthan (2020) hasil penelitian ini dianggap penting untuk dilaksanakan karena hasil penelitian ini dapat membantu pihak manajemen departemen pengadaan PT Inalum (Persero) untuk direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan PT Inalum

(Persero). menurut Mubarak&Darmanto (2016) hasil penelitiannya kinerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan dimediasi oleh komitmen organisasi dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dimana terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Prayudi (2020) hasil analisis kinerja karyawan, Hubungan atasan dengan karyawan diharapkan dapat menghasilkan situasi yang harmonis sehingga melahirkan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, organisasi membutuhkan pemimpin reformis yang dapat menjadi mesin perubahan (transformasi) untuk menghasilkan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan.

Berbeda dengan penelitian Prasetya (2019) hasil penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Visionet Data Internasional Service point Denpasar, Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran mediasi dalam pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Margaretta (2020) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru. Muktiwratmoko (2020) Berdasarkan hasil penelitian di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Gani (2018) hasil penelitiannya di Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja Perawat, sedangkan variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja perawat adalah gaya kepemimpinan transformasional, hal ini disebabkan karena Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai koefisien regresi serta t hitung yang lebih besar jika dibandingkan dengan variabel kepuasan kerja. Asbari, dkk (2020) hasil penelitian ini di salah satu industri otomotif di Banten menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Putra, dkk Temuan hasil penelitian menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Buleleng menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Motivasi kerja dengan kinerja karyawan**

Sagita (2018) hasil penelitian di PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (AUTO2000) Cabang Sutoyo Malang motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,788. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi penting bagi Perusahaan Malang dalam memberikan motivasi kerja sehingga kinerja karyawan pun ikut meningkat dan operasi bisnis pun akan berjalan dengan lancar terutama di internal perusahaan. Andayani, Tirtayasa (2019) dari hasil ini membuktikan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan

Rakyat Aceh Tamiang. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Berdasarkan hasil penelitian dan tanggapan dari responden mengenai motivasi pada PTPN III Medan dinyatakan sudah baik, adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan Munawirsyah (2018) kepada mereka. Mereka menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan hasil positif dan signifikan yang diharapkan.

Berbeda dengan penelitian Sembiring,dkk (2019) dari hasil penelitian pengolahan data, diketahui bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.590 negatif, yang bermakna bahwa peningkatan nilai variabel motivasi akan diikuti oleh penurunan nilai kinerja pegawai. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai P-Values (0.000). Rosmaini (2019) berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai thitung untuk variabel motivasi (X2) adalah 0,864 lebih besar dari ttabel 1,668 dengan nilai sig 0,390 > 0,05. Siagian (2017) dari hasil penelitiannya, Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan berdampak negatif terhadap menurun kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya, dan demikian pula sebaliknya.

Herling (2021) dari hasil analisis diperoleh variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,649 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 42,1%. Tanjung (2021) dengan demikian motivasi berpengaruh tidak

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Asset Kabupaten Deli Serdang, yang berarti kinerja pegawai juga akan meningkat apabila motivasi pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Asset Kabupaten Deli Serdang memburuk maka kinerja pegawai juga akan menurun. hasil penelitian yang dilakukan Fahmi, dkk (2020) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin rendah motivasi kerja yang diberikan pimpinan kepada pegawai maka akan menurun kinerja pegawai.

### **2.3.3 Budaya organisasi dengan kinerja karyawan**

Sagita, dkk (2018) dari hasil penelitiannya penerapan budaya organisasi yang cocok akan berdampak positif pada motivasi kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Andayani, Tirtayasa (2019) dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Munawirsyah (2018) Berdasarkan hasil penelitian dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No. 02 Medan terbukti bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang di lakukan oleh Rivai (2020) budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Federal International Finance – Medan, artinya jika budaya organisasi semakin

buruk maka kinerja akan ikut menurun. Rahmadhani (2020) dalam penelitiannya yang dilakukan di PT PLN (Persero), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja. Di karenakan variabel ini dihilangkan maka kinerja pegawai menurun. Hasil penelitian Rosvita, dkk (2018) Budaya dalam suatu organisasi mencerminkan penampilan organisasi atau bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Wicaksono, dkk (2021) dari hasil analisis diperoleh variabel motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,609 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,1%. Junaidi, Susanti (2019) berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat disebabkan oleh beberapa faktor seperti perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim dan tidak signifikan. Andayani (2019) berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh terhitung untuk variabel budaya organisasi (X2) adalah 3,310 lebih besar dari ttabel 1,668 dengan nilai sig 0,110 > 0,05. Hal ini berarti variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai