

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan menurut Hasibuan (2019). Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin.

Menurut Hasibuan (2019) Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan karyawan lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai. Sesuai dengan tuntutan reformasi total yang dicanangkan oleh rakyat, pemerintah menetapkan terwujudnya good governance atau tata pemerintahan yang baik. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas menjadi kebutuhan dan langkah strategis bagi pemerintah agar karyawan aparatur mampu mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan efisien, efektif dan profesional serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Menurut Ricardianto (2018) Menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal dan juga menurut kasmir (2016) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan perusahaan.

Sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas akan dapat menempatkan perusahaan pada jalur persaingan atau bahkan dapat menjadi leader dalam persaingan. Kualitas sdm di dalam perusahaan harus terus dikembangkan oleh perusahaan yang mana disesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini. Dengan begitu para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara profesional, bertanggung jawab, serta memiliki attitude yang baik guna dapat membantu perusahaan di dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin kompleks dalam era globalisasi ini. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi tersebut, perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengolah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kinerjanya memuaskan.

Menurut Mangkunegara, (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya

yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya di dasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Peningkatan kualitas kinerja karyawan juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan karyawan lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan budaya organisasi dengan perkembangan karyawan. Jika budaya organisasi mampu diterapkan oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, sehingga terwujudnya *good governance* atau pemerintahan yang baik.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup LPD tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Adapun fenomena yang terjadi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se-Kecamatan Pupuan yaitu kinerja yang dihasilkan karyawan masih dibawah standar

kualitas dan belum maksimal, sehingga dorongan untuk bisa menciptakan kembali meningkatnya jumlah nasabah diperlukannya kinerja karyawan yang lebih baik dan rasa yang sangat pesimis. Apabila fenomena ini dibiarkan terus menerus tidak menutup kemungkinan akan ada penurunan kinerja sehingga perusahaan perlu memperhatikan hal ini dengan baik. Berikut adalah data menunjukkan perkembangan jumlah nasabah LPD se-Kecamatan Pupuan tahun 2020-2022 pada

Tabel 1.1

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Nasabah LPD Se-Kecamatan Pupuan
Tahun 2021 - 2022

No	Nama LPD	2021	2022	Naik/Turun
1	Desa Suradadi	67 nasabah	49 nasabah	Turun 18 nasabah
2	Desa Durentaluh	54 nasabah	46 nasabah	Turun 8 nasabah
3	Desa Belimbing	50 nasabah	32 nasabah	Turun 18 nasabah
4	Desa Sanda	87 nasabah	73 nasabah	Turun 14 nasabah
5	Desa Pempatan	43 nababah	33 nasabah	Turun 10 nasabah
6	Desa Pujungan	31 nasabah	15 nasabah	Turun 16 nasabah
7	Desa Bantiran	67 nasabah	55 nasabah	Turun 12 nasabah
8	Desa Pajahan	27 nasabah	18 nasabah	Turun 9 nasabah
9	Desa Padangan	38 nasabah	29 nasabah	Turun 9 nasabah
10	Desa Kebon Padangan	20 nasabah	17 nasabah	Turun 3 nasabah
11	Desa Galiukir	75 nasabah	59 nasabah	Turun 16 nasabah
12	Desa Jelijih Punggang	25 nasabah	20 nasabah	Turun 5 nasabah
Jumlah		584 nasabah	446 nasabah	Turun 138 nasabah

Sumber peneliti: Data LPD Se-Kecamatan yang telah diolah

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai perkembangan nasabah LPD Se- Kecamatan Pupuan, dari 12 LPD se-kecamatan pupuan 2 tahun terakhir pada tahun 2021 LPD Se-Kecamatan Pupuan terdapat 584 nasabah dan pada tahun 2022 mengalami penurunan nasabah sebanyak 138 nasabah dimana pada tahun 2022 hanya terdapat 446 nasabah. Masalah dari penurunan nasabah tersebut yaitu diakibatkan karena terjadinya penurunan penghasilan sumber daya manusia yang juga menyebabkan perekonomian masyarakat menurun.

Pada pemaparan diatas dapat dijelaskan juga bahwa terdapat sejumlah LPD di masing-masing Desa banyak yang mengalami penurunan nasabah. Serta terdapat LPD mengalami penurunan nasabah paling rendah yaitu LPD Desa Kebon Padangan, Alasan dari penurunan nasabah tersebut karena banyak penghasilan SDM yang gagal. dibandingkan dengan Desa lain yang berada di kecamatan Pupuan. Apabila mengalami penurunan nasabah dapat dikatakan bahwa kondisi Lembaga keuangan tersebut dalam kondisi yang tidak baik untuk meningkatkan nasabah kita dimana harus meningkatkan kepemimpinan dan motivasi kerja dalam kinerja karyawannya untuk meningkatkan pertambahan nasabah demi kemajuan LPD atau perusahaan. Dimana pendapatan dari bank adalah transaksi yang dilakukan oleh nasabah. Sehingga jumlah nasabah berpengaruh terhadap profitabilitas. Semakin banyak nasabah yang percaya terhadap suatu lembaga keuangan, maka kesempatan lembaga keuangan tersebut untuk memperoleh profitabilitas semakin tinggi.

Nasabah kredit merupakan salah satu bagian dan sumber pendapatan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang juga akan mempengaruhi tingkat

profitabilitas Lembaga Perkreditan Desa (LPD) tersebut. Kecamatan Pupuan merupakan salah satu Kecamatan di Kabupaten Tabanan yang terkenal akan masyarakatnya yang mayoritas memiliki kegiatan usaha. Keberadaan LPD di tengah-tengah kehidupan masyarakat di Pupuan memberikan manfaat dalam meningkatkan perekonomian masyarakatnya. LPD dapat membantu masyarakat dalam menjalankan kegiatan simpan pinjam. Dalam hal ini LPD dapat dipercaya oleh masyarakat untuk menumbuhkan perekonomiannya. Kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap LPD dapat dilakukan dengan menunjukkan kinerja keuangan LPD tersebut.

Didalam suatu perusahaan terdapat atasan dan bawahan, untuk meraih tujuan tersebut diperlukan suatu kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan tersebut. Selain kerjasama, sangat penting juga diperlukan mempunyai kepemimpinan yang kompeten dan yang unggul karena dengan hal-hal tersebut dapat memberikan kinerja karyawan yang baik pada organisasi yang tentu saja akan berdampak positif bagi organisasi.

Selain itu kepemimpinan transformasional merupakan hal pokok dan kunci dalam kehidupan. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap jalannya suatu organisasi dan kelangsungan hidup serta keberlangsungan jalannya suatu organisasi dalam sebuah perusahaan. Menurut Khoirusmadi (2012), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk

mempengaruhi bawahannya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Menurut Umar (2014), menyatakan bahwa pemimpin dari perspektif manajemen organisasi adalah salah satu agen penting bagi perusahaan, suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang kompeten untuk memimpin, mengubah dan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja, kerja mereka serta mencapai tujuan dan sasaran yang di tetapkan. Kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Usman 2011).

Fenomena yang terjadi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se- Kecamatan Pupuan dimana fenomena pada kepemimpinan transformasional pada indikator menjelaskan prosedur kerja. Tingkat kurangnya karyawan dalam memahami prosedur kerja sehingga karyawan terlihat kurang disiplin dalam pekerjaannya dan hal tersebut dapat mengakibatkan kinerja karyawannya menurun dan tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widyanti (2017), Oktora (2018) dimana hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga adapun hasil penelitian dari Wijayanto (2021) yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Rosmiyanti (2014) dan Setiaji (2015) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Pentingnya motivasi kerja karena motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Selanjutnya berkaitan dengan motivasi kerja yang juga memiliki hubungan erat dalam mempengaruhi kinerja. Karyawan akan termotivasi apabila kebutuhan materialnya terpenuhi, kebutuhan fisiologisnya terjamin, dan kebutuhan akan hubungan sosialnya terpuaskan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya motivasi kerja juga akan mempengaruhi baik buruknya kinerja. Motivasi kerja adalah upaya memberi dorongan aktif kepada para karyawan disertai alasan –alasan pentingnya suatu kegiatan pencapaian tujuan bagi para karyawan yang sejalan dengan kepentingan organisasi. Winardi (2016), mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri.

Fenomena yang terjadi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Pupuan yaitu kurangnya motivasi atau dorongan kegiatan antara karyawan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu contohnya tujuan kenaikan nasabah dalam LPD untuk memenuhi beberapa tujuan tersebut, tetapi yang terjadi kurangnya motivasi menyebabkan kinerja karyawan menurun yang menyebabkan nasabah juga menurun dan dorongan untuk bisa menciptakan kembali ide-ide yang lebih baru dirasa sangat pesimis karena karyawan merasa sudah

mengeluarkan kemampuan kerjanya dengan maksimal namun kinerjanya belum bisa meningkat secara signifikan.

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya yang menghubungkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Guna (2022), Rozalia (2015), yang menyimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menurut Hustia (2020) juga berpendapat bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Nur Adha (2019) dan Susanty (2012) menyimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Budaya merupakan salah satu term yang sulit untuk diekspresikan dengan jelas, tapi semua orang tahu akan eksistensi ketika mereka sudah merasakannya Rahmi, (2014). Adanya budaya organisasi dalam perusahaan adalah upaya dari pemimpin perusahaan guna menunjang visi dan misi perusahaan. Apabila semakin banyak karyawan yang menerima nilai – nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka dapat disimpulkan bahwa akan semakin kuat budaya tersebut.

Wahyudi dan Tupti (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Jika suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memiliki

pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku pekerja (Amanda, dkk. 2017).

Robbins & Judge (2015: 335) dimensi budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, stabilitas. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi (Muis, dkk. 2018).

Fenomena yang terjadi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Pupuan yaitu kurangnya nilai – nilai dan aturan yang ada sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan dan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai peraturan yang ada. Adapun hasil penelitian sebelumnya yang dimana menghubungkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tailan (2022), Kurniawan (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun juga pendapat dari Utami (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang oleh penelitian yang dilakukan oleh Cholil (2015), Robertus dan Gunawan (2016) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya variabel mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang masih

menimbulkan research gap, maka perlu dilakukan penelitian mengenai kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se- Kecamatan Pupuan. Berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se-Kecamatan Pupuan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

- 1) Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se- Kecamatan Pupuan?
- 2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se-Kecamatan Pupuan?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se- Kecamatan Pupuan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan diatas yaitu sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se- Kecamatan Pupuan

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se- Kecamatan Pupuan
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se-Kecamatan Pupuan

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan antara lain sebagai berikut.

1) Manfaat Teoritis

Secara akademis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian lanjutan dengan topik dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian ini.

2) Kegunaan Praktis

a. Bagi Mahasiswa

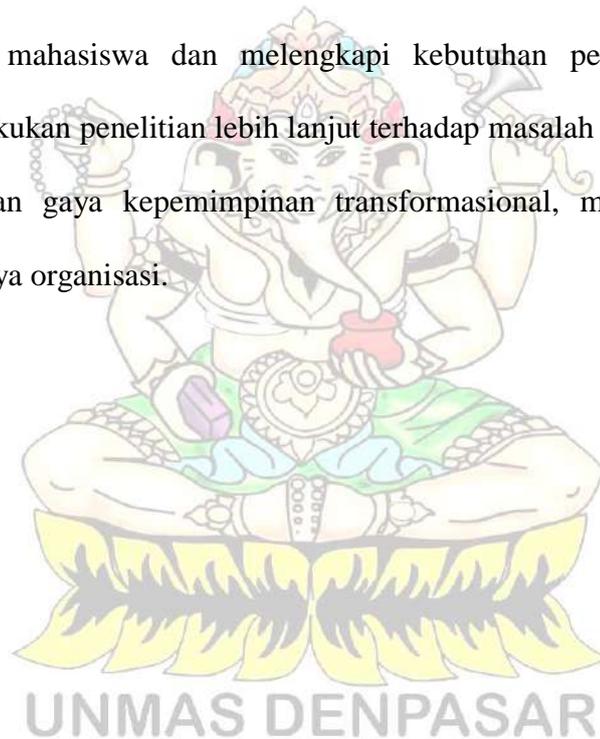
Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Pupuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan atau penyempurnaan dan pengembangan terhadap kualitas kinerja karyawan.

c. Bagi Fakultas / Universitas

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan pengetahuan yang bermanfaat bagi mahasiswa dan melengkapi kebutuhan perpustakaan dalam melakukan penelitian lebih lanjut terhadap masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan *Goal setting theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2019). 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 (Arsanti, 2019). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2015). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2019), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai 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 perusahaan.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja (Mahennoko, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai semangat kerja karyawan yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai/karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas- tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sugiyono (2018), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang disumbangkan seseorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya kepada Organisasi (perusahaan) yang didasari atas kecerdasan spritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan. Mengubah kendala menjadi peluang serta ketrampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi (perusahaan) dengan adanya kinerja karyawan yang baik maka akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas input, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif Mathis dan Jackson, (2015).

Peningkatan kualitas kinerja karyawan juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan karyawan lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan budaya organisasi dengan perkembangan karyawan.

Sebagai hasilnya dapat diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui

dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan

Berdasarkan beberapa pengertian di atas bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang berdasarkan target yang telah ditetapkan sesuai dengan peranan dan tanggung jawab dalam perusahaan.

2) Faktor – Faktor Kinerja karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan menurut Keith Davis

dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*iq*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Selain itu, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal: “Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi”.

3) Indikator – Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2015) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) se-Kecamatan Pupuan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

4) Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2012:56) adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khoirusmadi (2019), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, nilai-nilai kerja dan pola kerja yang dipersepsikan bawahan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak akan terlepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. Pemimpin (leader) adalah seorang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawab di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Husnan, 2016:157). Pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka (Namawi, 2018:225). Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Hasibuan, 2016:169).

Menurut Robbins (2010:473) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Menurut Robbins (2015:159) menjelaskan pemimpin transformasional yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dari definisi di atas disimpulkan gaya

kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan. Dari beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja diatas ekspektasi yang diharapkan demi kepentingan dan tujuan organisasi.

2) Faktor – Faktor Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya kepemimpinan dipimpin. Menurut Zubaidah (2016) kepemimpinan ditimbulkan oleh beberapa faktor, seperti faktor biologis atau keturunan, faktor religious atau agama, faktor kekuatan (*power*), faktor sosial ekonomi, dan faktor profesional.

a. Faktor Biologis atau Keturunan

Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia keturunan dari seorang pemimpin. Di dalam kehidupan kerajaan atau kesultanan, seorang menjadi raja atau sultan karena ia seorang anak dari raja atau sultan sebelumnya.

b. Faktor Religius atau Agama

Seseorang menjadi pemimpin karena dianggap seorang ahli atau paham dalam bidang agama. Ia di anggap mengetahui banyak tantangan masalah-masalah keagamaan.

c. Faktor Kekuatan (*Power*)

Seseorang dapat menjadi pemimpin karena ia adalah orang yang paling kuat di antara sesamanya, sehingga semua perintahnya akan dituruti pada organisasi-organisasi kejahatan biasanya mereka memilih pemimpin karena faktor kekuatan.

d. Faktor Sosial Ekonomi

Dalam kehidupan masyarakat tradisional di daerah pedesaan misalnya, orang terkaya sering dianggap sebagai orang yang terpendang. Oleh karena itu, orang terkaya di desa biasanya menjadi pemimpin di desa tersebut.

e. Faktor Profesional

Salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dan harus dipertimbangkan dalam kepemimpinan dewasa ini adalah faktor keprofesionalan. Misalnya seseorang dianggap sebagai ahli, maka dapat dipilih sebagai pemimpin.

3) Indikator – Indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif

Bass dan Avolio (1993) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan perlakuan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

a. Menjelaskan prosedur kerja

Pemimpin yang baik ialah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga mereka dapat memiliki kesempatan untuk maju. Seorang pemimpin juga harus mampu menjelaskan prosedur kerja secara terurai dan jelas agar para bawahan dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan.

b. Aktif dalam aktivitas pekerjaan

Pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Oleh karena itu seseorang pemimpin harus aktif dalam aktivitas pekerjaan serta melakukan hal-hal yang positif agar para bawahan juga terkompetensi dalam bekerja dan dalam pengambilan keputusan pimpinan harus bijaksana, karena perilaku dan kualitas pimpinan merupakan cerminan para bawahan.

c. Memberikan dorongan moril

Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing bawahannya. Seorang pemimpin bukan hanya memberikan imbalan materi semata, tetapi harus dapat memberikan dukungan moril, seperti membina hubungan yang harmonis dengan para bawahannya.

d. Memberikan kebebasan atas aspirasi

Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan berkreasi kepada para bawahannya dalam bekerja serta memberikan kebebasan dan mendengarkan atas aspirasi para bawahannya.

4) Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpanan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan elemen terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, hal ini dibuktikan dengan kualitas SDM pada perusahaan yang baik akan membantu dalam kegiatan perusahaan. Jika motivasi sudah dilaksanakan dengan maksimal maka kegiatan perusahaan akan dengan mudah dilakukan, maka para pengusaha atau kepala organisasi

harus benar-benar memperhatikan elemen ini. Motivasi berasal dari kata latin "Movere" yang berarti "Dorongan" atau "Daya Penggerak". Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya para bawahan atau pengikut. Wayne F. Cascio (Hasibuan, 2019:95) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya rasa lapar, haus, dan bermasyarakat).

Winardi (2016), mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Dengan motivasi kerja yang juga memiliki hubungan erat dalam mempengaruhi kinerja. Karyawan akan termotivasi apabila kebutuhan materialnya terpenuhi, kebutuhan fisiologisnya terjamin, dan kebutuhan akan hubungan sosialnya terpuaskan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya motivasi juga akan mempengaruhi baik buruknya kinerja. Motivasi kerja adalah upaya memberi dorongan aktif kepada para karyawan disertai alasan-alasan pentingnya suatu kegiatan pencapaian tujuan bagi para karyawan yang sejalan dengan kepentingan organisasi.

Bedasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk

memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2) Faktor – Faktor Motivasi Kerja

Meningkatkan motivasi kerja memang merupakan hal yang penting dan wajib dipahami oleh pemimpin. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka kegiatan bisnis makin baik. Berbanding lurus dengan produktivitas juga. adapun beberapa faktor motivasi kerja yaitu :

a. Gaji yang sesuai

Faktor pertama yang mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan adalah gaji sesuai. Tidak dapat dimungkiri bahwa persoalan gaji menjadi suatu hal sensitif. Apa pun tujuan dari masing-masing orang untuk bekerja, tentu saja memiliki gaji yang sesuai harus dapat dipenuhi pada waktu tertentu.

b. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan adalah bentuk kebiasaan yang dilakukan terus-menerus sehingga membentuk pola interaksi serta kondisi sosial di dalamnya. Budaya perusahaan biasanya diciptakan dan terus dipertahankan berkat pengaruh pimpinan. Inilah mengapa memiliki kemampuan leadership yang baik harus dimiliki seorang pemimpin. Tidak semua orang bisa menjadi pemimpin. Ketika pimpinan perusahaan tidak memiliki kemampuan leadership, maka hasilnya adalah budaya perusahaan yang buruk dan membuat insan di dalamnya tidak nyaman untuk bekerja terlalu lama.

c. Tujuan bekerja

Faktor internal yang mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan adalah tujuannya. Setiap orang memiliki tujuan bekerja yang berbeda-beda. Ada yang ingin berfokus pada finansial atau material. Masing-masing tujuan bebas dipilih oleh karyawan, tergantung keinginan mereka.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi yang mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan. Tujuan pribadi setiap karyawan dalam bekerja sudah pasti berbeda. Ada idealisme yang tersimpan di dalamnya. Idealisme bisa memengaruhi bagaimana karyawan tersebut bersikap selama bekerja. Bahkan performa mereka bisa dipengaruhi juga oleh tujuan pribadi ini. Biasanya, makin tinggi tingkat tujuannya, maka makin semangat pula dalam bekerja. Jadi, sebagai karyawan, jangan sampai Anda tidak memiliki tujuan pribadi sama sekali.

Menurut Simamora (2016) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Motivasi internal ini muncul akibat adanya keinginan individu untuk mendapatkan prestasi dan tanggungjawab di dalam hidupnya. Ada beberapa hal yang bisa termasuk ke dalam faktor internal, diantaranya adalah:

a) Harga diri dan Prestasi, yaitu sebab timbulnya motivasi di dalam diri seseorang bisa dikarenakan ingin mencapai prestasi tertentu atau

ingin membuktikan dan meningkatkan harga dirinya.

- b) Kebutuhan, motivasi juga dapat timbul karena adanya kebutuhan akan sesuatu di dalam hidupnya sehingga ia termotivasi untuk bisa memenuhi kebutuhan hidupnya.
- c) Harapan, adanya suatu harapan yang ingin dicapai seseorang di masa yang akan datang dapat berpengaruh pada tindakan orang yang bersangkutan.
- d) Tanggungjawab, motivasi yang berasal di dalam diri seseorang untuk bekerja dengan baik dan hati-hati dalam menghasilkan sesuatu yang berkualitas.
- e) Kepuasan kerja, adanya kepuasan kerja juga bisa menimbulkan motivasi dalam diri seseorang

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang. Banyak faktor yang dapat menjadi faktor eksternal timbulnya motivasi diantaranya adalah:

- a) Jenis dan sifat pekerjaan, faktor jenis dan sifat pekerjaan menjadi dorongan seseorang untuk bekerja dan dipengaruhi oleh besar imbalan yang didapatkan.
- b) Kelompok kerja, ialah kelompok kerja dimana seseorang bekerja untuk mendapatkan pendapatan bagi kebutuhan hidupnya.
- c) Kondisi kerja, ialah keadaan dimana seseorang bekerja sesuai dengan harapannya.
- d) Keamanan dan keselamatan kerja, ialah motivasi yang timbul karena

adanya jaminan keamanan dan keselamatan seseorang dalam bekerja.

- e) Hubungan interpersonal, ialah hubungan antara teman, atau dengan atasan, hubungan dengan bawahan.

3) Indikator – Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017:145), bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kompetensi dan kebutuhan akan kekuasaan. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
- b. Kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- c. Kebutuhan akan kompetensi, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
- d. Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

4) Prinsip – Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017) ada beberapa prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu :

- a. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan

- dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
 - c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
 - d. Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
 - e. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

(Edison dkk., 2016 : 119) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut (Robbins, 2018 : 256) budaya organisasi adalah suatu sistem makna

bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

Robbins & Judge (2015 : 335) dimensi budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, stabilitas. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Himawan dkk., (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang di sebarakan oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Bedasarkan pengertian diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan upaya dari pemimpin perusahaan guna menunjang visi dan misi perusahaan. Apabila semakin banyak karyawan yang menerima nilai – nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka dapat disimpulkan bahwa akan semakin kuat budaya tersebut.

2) Faktor – Faktor Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya.

- a. Faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), Faktor yang berperan dalam sebuah budaya organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi tersebut, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai, kepribadian dan etik setiap individu dalam organisasi masing-masing.
- b. Faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki etika yang baik terhadap pelanggan ataupun sesama karyawan. Etika perusahaan disini meliputi moral, kepercayaan dan aturan yang menjaga kestabilan hubungan dengan sesama anggota organisasi.
- c. Faktor pembagian hak (*property of rights*), Pembagian hak dalam sebuah organisasi (*property of rights*) yaitu hak untuk memakai sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Pembagian hak memberikan aturan dan tanggung jawab kepada setiap individu yang termasuk dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan nilai, norma dan attitude dalam organisasi tersebut.
- d. Faktor struktur organisasi (*organizational structure*). Struktur organisasi adalah sistem formal tentang tugas dan hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perusahaan/ organisasi tersebut. Perbedaan dalam pemilihan struktur organisasi akan menyebabkan perbedaan nilai budaya organisasi dalam tiap-tiap

perusahaan. Struktur organisasi memiliki peranan penting dalam budaya organisasi karena hal inilah yang membentuk karyawan dalam melakukan aktifitas mereka serta berjalannya informasi dalam organisasi.

3) Indikator – Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi antara lain:

a. Norma - norma

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 di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

c. Aturan - Aturan

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.

4) Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2005:485) yang merujuk pada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Reilly III, Chatman, dan Caldwell mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yakni sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani menambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci yakni sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil, yakni sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil

ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d. Orientasi orang, yakni sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan, yakni sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas, yakni sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah baca diantaranya

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Tahun Judul	Penulis	Variabel	Hipotesis	Hasil Penelitian
1.	2022	Rosmiyanti	- Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada PT Pandawa.	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap motivasi karyawan 2. kepemimpinan transformasio	1. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

				<p>nal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</p>	<p>2. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan.</p> <p>3. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan pada PT Pandawa.</p>
2.	2020	Catur Widayanti	<p>- Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Hanken Indonesia Cibitung.</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Motivasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Adanya pengaruh yang signifikan</p>

					antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Hanken Indonesia Cibitung.
3.	2023	Jublina Oktora	- Gaya Kepemimpinan Transformatio nal, Motivasi serta Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sanjayatama lestari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasio nall berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Gaya kepemimpinan transformasi onal adanya pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompetensi menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Sanjayatama Lestari.
4.	2018	Apriyanto Setiaji	- Gaya Kepemimpinan Transformatio nal, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasio nal berpengaruh negatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan

			<p>Kinerja Karyawan (studi pada karyawan staff PT taspen persero</p>	<p>terhadap kinerja karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 	<p>transformati onal tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Variabel motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Variabel komitmen organisasio nal berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan staff Pt Taspen Persero
5.	2019	Slamet Wijayanto	<p>- Gaya Kepemimpinan Transformatio nal, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformatio nal berpengaruh positif terhadap kinerja guru 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru 3. Kepuasan kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformatio nal berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar 2. Motivasi kerja berpengaruh dan

				berpengaruh positif terhadap kinerja guru	signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar. 3. Kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar
6.	2019	Risky Nur Adha	- Motivasi kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	1. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Motivasi kerja menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja meunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya kerja menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

					karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.
7.	2023	I Ketut Setia Sapta, dkk	- Pengaruh Iklim Organisasi, Kemampuan kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Andika Jaya Dewata Denpasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian ini yaitu iklim organisasi adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kemampuan kerja adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	2022	Nur Avni Rozalia	- Motivasi kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada karyawan Pt Pattindo Malang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil peneliian motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin kerja

				kinerja karyawan	berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pt Pattindo Malang)
9.	2020	Aries susanty	- Motivasi kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (studi kasus pad apt pln persero apd semarang)	1. Motivasi kerja berpengaruh Negatif terhadap disiplin kerja serta dampak kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pad apt pln persero apd semarang) 2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pad apt pln persero apd semarang)
10.	2018	Anggreany hustia	- Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karywan pada perusahaan	1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja	1. Hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap

			WFO masa pandemic	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. 2. Disiplin kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi 3. Lingkungan terhadap kinerja karyawan, dan diketahui bahwa semua variabel berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi.
11.	2019	Robertus dan Gunawan	- Pengaruh Budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor distrik	1. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi kerja berpengaruh	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dan tidak signifikan budaya organisasi

			<p> navigasi kelas 1 makasar</p>	<p> positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p> terhadap kinerja pegawai</p> <p> 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor distrik navigasi kelas 1 makasar</p>
12.	2021	<p> Anak Agung Dwi Widyani, dkk</p>	<p> - Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi lumbung sari sedana buduk kabupaten badung</p>	<p> 1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p> 2. Stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p> 3. Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p> 1. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi lumbung sari sedana buduk kabupaten badung</p> <p> 2. Stress kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pada</p>

					<p>koperasi lumbung sari sedana buduk kabupaten badung</p> <p>3. Komitmen kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi lumbung sari sedana buduk kabupaten badung</p>
13.	2022	Donny Kurniawan	<p>- Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Hasil pengujian statistik pada variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo</p>

					<p>2. Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo</p> <p>3. Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Dinamika Multi Finance Sidoarjo</p>
14.	2022	Agustina Setyo Utami	- Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Lohjinawe	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Hasil penelitian menyatakan bahwa Budaya organisasi memiliki berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Lohjinawe</p> <p>2. Motivasi memiliki berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja</p>

					<p>karyawan pada KSP Lohjinawe.</p> <p>3. Disiplin kerja memiliki berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Lohjinawe</p>
15.	2019	Haryanti dan Cholil	<p>- Pengaruh Budaya Organisasi dan Tingkat kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan pada integritas pendidik</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Tingkat kesejahteraan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Memberikan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Bahwa tingkat kesejahteraan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada integritas pendidikan</p>