

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan asset utama perusahaan dan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan. Melihat pentingnya karyawan dalam perusahaan, maka karyawan di tuntut agar lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tujuan. Kinerja sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut memberikan kemampuannya terhadap perusahaan. Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Rendahnya kinerja karyawan dapat berpengaruh besar terhadap perusahaan tersebut. Hal ini di sebabkan karena kurang optimalnya dalam tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja karyawan

merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan dalam mencapai misinya. Kinerja karyawan yang baik sangatlah diharapkan oleh suatu perusahaan, karena semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja tinggi, maka kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan.

Kinerja kerja individu maupun kelompok merupakan salah satu hal yang penting, dan sangat diperhatikan karena setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang sama yakni untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya masalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan beban kerja. Pada tataran inilah dirasakan faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan beban kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.

Peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Astria, dkk., (2015) mengungkapkan bahwa keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti itu seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri.

Menurut Agastia dan Suwandana (2017) kepemimpinan sebagai suatu proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan pekerja untuk mencapai tujuan yang

telah ditentukan manajemen. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2016). Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Agastia dan Suwandana, 2017).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dan Sutjahjo (2021) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung, dkk., (2021) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Tomy dan Hazmanan (2018) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian Maudy dan Lela (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tidak jauh dari pentingnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan salah satu kunci meraih kinerja kerja yang optimal dari setiap pegawai. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2010). Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak karyawan yang diberikan kepada tiap orang dan juga jenis struktur organisasi itu

sendiri. Terkadang budaya relatif sulit untuk dirubah, tetapi budaya organisasi dapat dibuat agar lebih meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi menjadikan anggota organisasi untuk fokus pencapaian tujuan organisasi (Arrauf, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maylinhart dan Anik (2020) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilham, dkk., (2021) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Ilma, dkk., (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini senada dengan hasil penelitian Munawir (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Tarwaka (2011) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan pegawai sangat perlu diperhatikan, jika beban kerja yang diberikan terlalu tinggi dapat mengakibatkan kinerja pegawai akan menurun, sehingga pekerjaan yang diberikan tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Faishal, dkk., (2021)

yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Ilham, dkk., (2021) yang menyimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian Agripa (2013) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Yuliya (2019) yang menunjukkan bahwa beban kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado.

Penelitian ini dilaksanakan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar. Dalam mencetak kinerja karyawan yang handal, tentunya KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar memiliki manajemen sumber daya manusia yang secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan, visi dan misinya. Kinerja karyawan yang terdapat pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar merupakan hasil dari setiap kinerja karyawan yang berada di dalamnya yang telah diberikan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja karyawan KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar secara keseluruhan akan tercermin dari hasil pencapaian kinerja KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar dalam melaksanakan program kegiatan yang telah ditetapkan.

Hasil pra survey ditemukan bahwa kinerja karyawan belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal yang tercermin dari :

1. Masih ada karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal, penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu, teliti, cermat dan akurat belum dapat terpenuhi.

3. Rendahnya partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan.
4. Masih adanya karyawan yang lebih suka bekerja secara individu daripada harus bekerja bersama.
5. Masih rendahnya inisiatif karyawan, dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dan lebih mementingkan hal lain diluar pekerjaan.

Kinerja karyawan yang belum seluruhnya menunjukkan kinerja yang optimal ini tentu akan mempengaruhi perkembangan kredit yang disalurkan. Adapun perkembangan kredit yang disalurkan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Kredit yang Disalurkan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar Tahun 2022
(dalam jutaan rupiah)

Bulan	Target	Realisasi	Ketercapaian
Januari	1250	806	64,49
Februari	1250	817	65,38
Maret	1250	873	69,82
April	1250	753	60,21
Mei	1250	793	63,40
Juni	1250	993	79,43
Juli	1250	1181	94,51
Agustus	1250	1157	92,58
September	1250	1203	96,25
Oktober	1250	1231	98,50
November	1250	1270	101,56
Desember	1250	1348	107,84
Jumlah	15000	12425	993,96
Total	1250	1035,38	82,83

Sumber : KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar (data primer diolah, 2022)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 di atas, dapat diketahui target dan realisasi kredit yang diberikan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar. Perkembangan jumlah kredit yang diberikan setiap bulan jumlahnya terus

mengalami peningkatan, namun persentase pencapaian target belum memenuhi pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu harus dipenuhi sebesar 100%.

Berdasarkan pengamatan di lapangan bahwa rendahnya kinerja karyawan ini diakibatkan oleh banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya masalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan beban kerja. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan karyawan KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar mengenai keluhan-keluhan yang berkaitan gaya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Pimpinan meminta bawahan untuk menaati prosedur dan peraturan yang ada dalam perusahaan, namun pimpinan kurang royal dan sangat jarang memberikan *reward* bagi karyawan berprestasi atau menunjukkan kinerja yang sangat baik.
- 2) Pimpinan lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas dari pada pembinaan dan pengembangan bawahan, pemimpin tidak memberlakukan *punishment* secara tegas dan efektif terhadap bawahan yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, dan pemimpin tidak responsif. Artinya pemimpin tersebut kurang tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, maupun harapan dari bawahnnya. Selain itu, pemimpin kurang aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.
- 3) Pimpinan jarang memberikan kesempatan berpendapat kepada bawahan, pimpinan kurang mendiskusikan pekerjaan-pekerjaan serta tujuan kerja bersama bawahan.

Permasalahan budaya organisasi yang terjadi pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar, antara lain dalam penerapan norma terutama norma kedisiplinan masih kurang baik pelaksanaannya. Karyawan kurang jujur dalam bekerja, ini dilihat dari masih adanya karyawan terlihat tidak mengerjakan tanggung jawab tugasnya dengan sungguh-sungguh. Masih ditemui karyawan yang jarang mengikuti sembahyang bersama sebelum memulai pekerjaan. Serta dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, karyawan kurang inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya dan masih menunggu perintah atasan.

Berdasarkan hasil observasi permasalahan beban kerja yang terjadi pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar adalah karyawan harus menyelesaikan pekerjaan dengan target pekerjaan yang banyak dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga membuat karyawan harus melakukan pekerjaan ekstra diluar jam kantor. Ketidak sesuaian dalam pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan dan jumlah karyawan.

Berdasarkan fenomena serta adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KSP PANCA TIRTA RAUH DI KABUPATEN GIANYAR”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar?
- 3) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.
- 2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan kebijaksanaan dalam mengambil

keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada KSP Panca Tirta Rauh di Kabupaten Gianyar di masa yang akan datang melalui gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan beban kerja.



BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). 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 (Wangmuba dalam Ramandei, 2009). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi

tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

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 Widodo (2015) juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kemudian Shaleh (2018) juga menyatakan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Sementara Darmadi (2018) memberikan pengertian kinerja sebagai penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai.

Berdasarkan pendapat dari ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan kemampuan kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya.

2) **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

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.

3) **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Masharyono dan Senen (2015) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, meliputi jumlah kerja yang dilakukan dan jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu, dengan faktor dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target/tujuan.

2. Kualitas kerja, meliputi keterampilan dalam melaksanakan tugas serta kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya, dengan faktor terampil dalam bekerja sehingga hasil pekerjaan memuaskan.
3. Pengetahuan kerja, meliputi luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan, dan luasnya pengetahuan mengenai keterampilan, dengan faktor memiliki pengetahuan luas dan memiliki keterampilan tentang pekerjaannya.
4. Kreativitas, meliputi keahlian gagasan, dan kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, dengan faktor memiliki gagasan dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul saat bekerja.
5. Kerja sama, meliputi kesediaan kerja sama dengan atasan, dan kesediaan kerja sama dengan rekan kerja, dengan faktor mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan kerja.
6. Dapat dipercaya, meliputi kesadaran dalam hal kehadiran, dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran, dengan faktor sadar dan tidak lalai tentang kehadiran di tempat kerja.
7. Inisiatif, meliputi semangat dalam melaksanakan tugas, dan semangat mengerjakan tanggung jawabnya, dengan faktor bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tanpa perintah.
8. Kualitas pribadi, meliputi kepemimpinan dan integritas pribadi, dengan faktor memiliki jiwa kepemimpinan dan integritas dalam bekerja.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2016), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Inge, dkk., (2018) gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Rivai (2015), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Thoha (2015), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, jadi dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.

2) **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

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

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

3) **Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Astria, dkk., (2015), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif, pemimpin memberikan nasihat spesifik kepada kelompok dan menetapkan peraturan-peraturan pokok.
2. Kepemimpinan suportif, adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.

3. Kepemimpinan partisipatif, pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya 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. Menurut Robbins (2008) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi, adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Menurut Jerald Greenderg dan Robert A. Baron (dalam Wibowo, 2010) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan

merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

2) **Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robert dan Angelo (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki.
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Sedangkan menurut Rivai (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002), menurutnya ada 4 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
 - 1) Waktu
 - 2) Efisiensi

- 3) Diri
- 4) Tindakan dan
- 5) Kerja

2. Kepercayaan tentang:

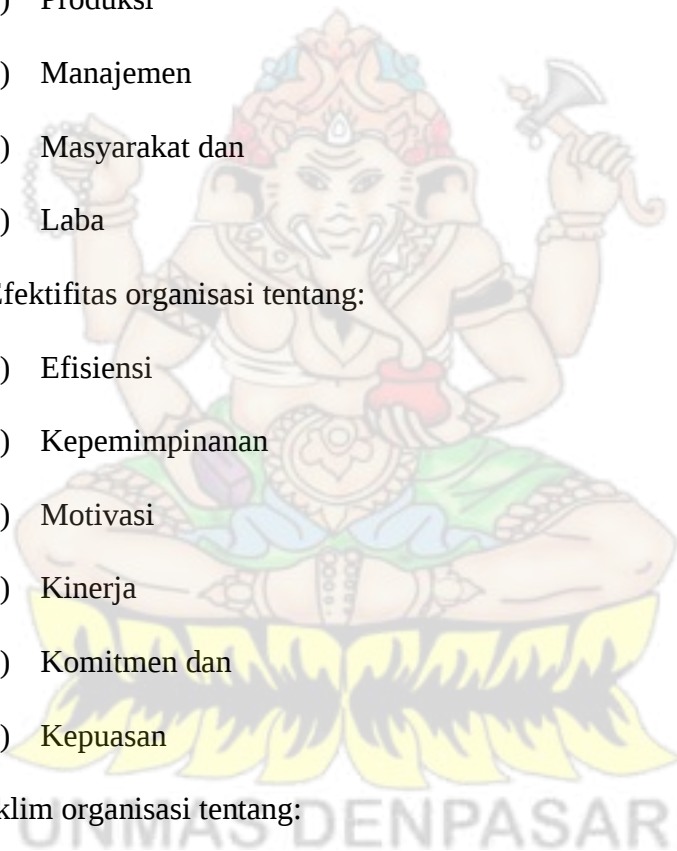
- 1) Karyawan
- 2) Pelanggan
- 3) Produksi
- 4) Manajemen
- 5) Masyarakat dan
- 6) Laba

3. Efektifitas organisasi tentang:

- 1) Efisiensi
- 2) Kepemimpinan
- 3) Motivasi
- 4) Kinerja
- 5) Komitmen dan
- 6) Kepuasan

4. Iklim organisasi tentang:

- 1) Iklim komunikasi
- 2) Dukungan
- 3) Keikutsertaan dalam proses keputusan
- 4) Kejujuran
- 5) Percaya diri dan keandalan
- 6) Terbuka dan tulus



7) Tujuan kinerja yang tinggi

3) **Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Wirawan (2010) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi

mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4. Pelaksanaan kode etik

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

5. Pelaksanaan *ceremony*

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

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

2.1.5 Beban Kerja

1) Pengertian Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2011), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Menurut Munandar (2012), beban kerja

adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

Sedangkan menurut Moekijat (2010) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan. Sedangkan beban kerja secara subyektif adalah ukuran yang dipakai seseorang terhadap pernyataan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai sumber ketidakpuasan disebabkan oleh kelebihan beban kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah suatu kondisi dimana pekerja melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas kerja yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - 1) Tugas-tugas yang bersifat fisik, seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, dan

tugas-tugas yang bersifat psikologis, seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan, tanggung jawab pekerjaan.

2) Organisasi kerja, seperti lamanya waktu bekerja, waktu istirahat, shift kerja, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

3) **Indikator Beban Kerja**

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengambil indikator yang di kemukakan oleh Putra (2012) yang meliputi antara lain:

1 Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu.

2 Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3 Standar pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Di bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Pinatih dan Eddy (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Stres Kerja, Teknologi Informasi, Dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan sebagai berikut : 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. 2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. 3. Pengaruh Teknologi informasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. 4. Pengaruh beban kerja terhadap stres karyawan adalah positif dan signifikan. 5. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap stres karyawan adalah positif namun tidak signifikan. 6. Pengaruh stres karyawan terhadap kinerja karyawan adalah negatif dan signifikan. 7. Variabel gaya kepemimpinan mampu berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa harus

dimediasi oleh stres kerja. 8. Variabel beban kerja mampu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh stres kerja.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Abriansyah (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Yulita, dkk., (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Usaha Saranajaya Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Jalil (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Palu. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel beban kerja, stress kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MAN 2 Kota

Palu. Variabel beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN 2 Kota Palu, stres berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN 2 Kota Palu dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN 2 Kota Palu.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Bobby, dkk., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Beban Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 6. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 7. Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 8. Keterikatan karyawan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru. 9. Keterikatan karyawan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota

- Pekanbaru. 10. Keterikatan karyawan mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kota Pekanbaru.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Maylinhart dan Anik (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Insecurity Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Non Government Organization Yapari). Hasil penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan *job insecurity* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial *job insecurity* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
 - 7) Penelitian yang dilakukan oleh Ilham, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan beban kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - 8) Penelitian yang dilakukan oleh Tanjung, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Lamoist Layer Cakes. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 5) Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dan Sutjahjo (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau (2). Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau (3) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau (4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau (5) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Stasiun BMKG Provinsi Kepulauan Riau.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Faishal, dkk., (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jelajah Data Nusantara Jakarta. Hasil

penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Yuan, dkk., (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan beban kerja secara simultan (bersama-sama) dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia bagian fillpack.

