

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mengendalikan maju atau mundurnya organisasi (Husaini, 2017). Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi. Mereka membutuhkan perhatian dari berbagai pihak agar prestasinya dapat dimaksimalkan sehingga tujuan organisasi tercapai. Berdasarkan hal tersebut, manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi (Widya, 2018). Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang penting bagi Perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya (Maharani dan Damayanthi, 2019).

Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa untuk setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya. Perubahan lingkungan bisnis, baik teknologi, politik, ekonomi sangat berpengaruh pada perusahaan – perusahaan besar khususnya dalam menghadapi persaingan. Pada umumnya perusahaan yang tidak mampu menghadapi persaingan, memiliki kinerja dan kualitas produk yang rendah. Untuk mampu membawa organisasi perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis, manajer harus bertanggung jawab untuk merencanakan dan memiliki kompetensi untuk melakukan perubahan sesuai yang diharapkan.

Perusahaan tidak bisa lepas dari peranan kinerja karyawan karena kinerja karyawan akan berbanding lurus dengan output pada perusahaan (Fajar, 2018). Kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja karyawan menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Abdullah, 2017). Kinerja karyawan merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sesuatu problem kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategi suatu organisasi (Moehariono, 2018). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan gaya kepemimpinan perusahaan dan budaya organisasi perusahaan serta dipengaruhi oleh keterampilan kemampuan dan motivasi individu. Semakin baik kerja individu didalam perusahaan maka akan meningkatkan perusahaan, demikian sebaliknya, semakin rendah kerja individu karyawan maka akan menurunkan kinerja perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil dari wawancara pada PT Central Kuta terdapat permasalahan pada kinerja karyawan yang belum maksimal, dimana hal ini dapat di lihat melalui tingkat kehadiran karyawan PT Central Kuta pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Persentase Absensi Karyawan PT Central Kuta
Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Hari Kerja (hari)	Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Persentase Tingkat Absensi
1	2	3	4	5 = (3x4)	6	7 = (6:5)x100%
1	Januari	162	27	4.374	140	3.20%
2	Februari	162	24	3.888	109	2.80%
3	Maret	162	27	4.374	101	2.30%
4	April	162	26	4.212	140	3.32%
5	Mei	162	27	4.374	148	3.38%
6	Juni	162	26	4.212	119	2.82%
7	Juli	162	27	4.374	114	2.60%
8	Agustus	162	27	4.374	135	3.08%
9	September	162	26	4.212	119	2.82%
10	Oktober	162	27	4.374	145	3.31%
11	November	162	26	4.212	137	3.25%
12	Desember	162	27	4.374	149	3.40%
Jumlah						36.28%
Rata-Rata						3.02%

Sumber : PT Central Kuta Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas terlihat bagaimana tingkat kehadiran karyawan melalui absensi dengan rata-rata 3,02%. Menurut Flippo (2018), apabila absensi 0 sampai 2 persen dianggap baik, 3 sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 persen dianggap tidak wajar, maka sangat perlu mendapatkan perhatian dari pihak institusi, absensi karyawan ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan PT Central Kuta tergolong tinggi. Sehingga menyebabkan karyawan tidak bekerja secara maksimal. Angka ketidakhadiran yang tinggi membuat karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sehingga sulit untuk merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kondisi ini sangat membutuhkan pengelolaan karyawan yang baik pada instansi, agar kinerja mereka selalu meningkat.

Dalam meningkatkan kinerja para karyawan pada PT Central Kuta, harus memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja para karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi, dengan demikian para karyawan akan mengerjakan pekerjaan dengan penuh antusias dan disiplin. Tinggi rendahnya kinerja, yang dimiliki sebuah perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh faktor seperti gaya kepemimpinan.

Menurut Supardi dan Anwar (2017:76), mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif, tidak akan memberikan pengarahan yang baik kepada bawahannya terhadap usaha – usaha dalam mencapai tujuan organisasi di dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang jarang berada di kantor dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan kecurangan dan pertukaran informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Pimpinan terkadang juga kurang menyadari betapa pentingnya dan berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan misalnya pemimpin kurang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional (Dewi, 2012). Rendahnya kinerja karyawan PT Central Kuta dalam usahanya mencapai target yang telah disepakati, telah beberapa kali melakukan pertemuan atau rapat. Dengan tujuan agar pemimpin dapat mengetahui bagaimana perkembangan usaha yang telah dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan. Disamping itu pemimpin juga perlu mengetahui keluhan dan masukan dari karyawan dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan. Berdasarkan indikator tersebut, gaya kepemimpinan pada PT Central Kuta, dapat di lihat pada Tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2
Pertemuan Pimpinan PT Central Kuta
Tahun 2022

No	Anggota Pertemuan	Frekuensi	Bentuk Pertemuan	Keterangan
1	Pimpinan dan Kepala bagian divisi	2x (1 bulan)	Rapat ceramah	Pemecahan masalah yang timbul terkait pekerjaan
2	Kepala bagian dengan kepala bagian divisi	3x (1 bulan)	Rapat berkala	Meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar bidang lainnya
3	Kepala bagian dan seluruh karyawan	2x (1 bulan)	Rapat berkelompok	Meningkatkan kualitas pelayanan kepada customer

Sumber : PT Central Kuta Tahun 2022

Pada tabel diatas dapat dilihat antara pimpinan dan kepala bagian yang berlangsung sebanyak 2 kali dalam sebulan yang membahas tentang pemecahan masalah yang timbul terkait pekerjaan. Pertemuan kepala bagian dengan kepala bagian lain berlangsung 3 kali dalam sebulan dengan pembahasan mengenai peningkatan komunikasi dan kerjasama antar bidang lainnya. Pertemuan kepala bagian dengan seluruh karyaan berlangsung 2 kali dalam sebulan membahas tentang bagaimana meningkatkan kualitas pelayanan kepada para customer. Sehingga dapat disimpulkan data gaya kepemimpinan pada PT Central Kuta menyatakan bahwa kurangnya sifat kepemimpinan yang dimiliki pemimpin sehingga bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti, hingga motivasi pandangan mengenai argumentasi atau pendapat cenderung dilakukan oleh sesama karyawan dan kurangnya dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan oleh pimpinan. Beberapa studi empiris menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang dijalankan maka akan

berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Pradita, 2017:161). Menurut Mamahit (2016), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Nugroho (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan bagian penting dalam berjalannya suatu organisasi dengan adanya budaya yang luas maka memberikan pengaruh yang kuat terhadap struktur dan fungsi organisasi. Maka dari itu jika budaya organisasi tidak diperhatikan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut. Berdasarkan masalah budaya yang sering kita lihat di perusahaan, para karyawan kurang maksimal dalam menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik dimana dalam instansi tersebut terjadi kerjasama yang kurang harmonis antar karyawan, hubungan antar pimpinan yang mementingkan bidangnya masing-masing sehingga menyebabkan kesenjangan dan terjadi kurangnya komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini terjadi dikarenakan budaya organisasi yang bertentangan dan berbagai pihak saling mempertahankan pendapatnya, sehingga tidak terfokus pada peningkatan kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Central Kuta. Berikut penerapan budaya organisasi pada PT Central Kuta dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3
Penerapan Budaya Organisasi PT Central Kuta
Tahun 2022

No	Penerapan Budaya Organisasi
1	Integritas, yaitu meliputi bertakwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan, dan nama baik, serta taat pada peraturan yang berlaku
2	Profesionalisme, meliputi bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan
3	Kepuasan nasabah meliputi memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan Perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani.
4	Keteladanan meliputi, memberikan panutan dengan konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.

Sumber : Kantor PT Central Kuta 2022

Penerapan budaya organisasi tersebut dapat terlaksana dengan baik apabila seluruh karyawan perusahaan, menerapkan dengan baik juga. Akan tetapi masih ada karyawan yang tidak menerapkan budaya organisasi tersebut pada kantor PT Central Kuta. PT Central Kuta setiap pagi sebelum memulai kegiatan tepatnya pada pukul 07.30 pagi, semua karyawan seharusnya sudah berada di kantor dan memulai pengarahan (briefing) dan pengecekan setiap divisi (crew checking) yang selalu dilakukan sebelum memulai kegiatan perkantoran. Akan tetapi masih banyak karyawan yang belum datang pada saat pukul 07.30 tersebut. Banyaknya karyawan yang terlambat berarti kinerja yang ada dalam Perusahaan tersebut belum maksimal. Dikarenakan masih adanya karyawan yang terlambat. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan tidak menerapkan budaya organisasi yang ada di perusahaan pada tabel 1.3. Poin kedua yaitu profesionalisme yang salah satunya adalah disiplin.

Budaya organisasi merupakan sesuatu kekuatan yang tak dapat terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam

suatu organisasi (Saraswati, 2017). Beberapa studi empiris menemukannya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hakim dan Hadipapo 2018). Sejalan dengan temuan tersebut, Marta dan Triwijayanti (2016), juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan Maabuat (2017), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi kerja disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina dan menggerakkan parabawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal. Menurut Mangkunegara (2019), motivasi didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang dapat menyeimbangkan kondisi dengan lingkungan sekitarnya. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka bekerja sama, bekerja efektif, terintegasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:142). Ekundayo (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi adalah faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang kedua menunjukkan adanya hubungan langsung yang kuat dan positif antara motivasi karyawan dan kinerja. Hasil penelitian diatas

juga menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan, kemudian motivasi juga mampu memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan karena dengan adanya motivasi yang dimiliki oleh karyawan membuat karyawan lebih totalitas dalam bekerja. Berdasarkan indikator tersebut motivasi pada PT Central Kuta, dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4
Fenomena Motivasi Kerja PT Central Kuta
Tahun 2022

No	Jenis Motivasi	Keterangan
1	Gaji	Pemberian gaji kepada karyawan PT Central Kuta dilakukan setiap tanggal akhir bulan.
2	Tunjangan Hari Raya	Tunjangan hari raya yang diberikan kepada karyawan tetap setiap setahun sekali menjelang hari raya besar agama.
3	Bonus dan Laba	Bonus diberikan kepada karyawan tetap tercapainya target penjualan sesuai dengan laba yang diperoleh.

Sumber : Kantor PT Central Kuta 2022

Berdasarkan tabel 1.4 terlihat bahwa jumlah motivasi yang diberikan kepada karyawan, dimana perusahaan menerapkan sistem penggajian jangka waktu bulan dimana besarnya gaji pokok disesuaikan dengan jabatan dan masa kerja karyawan itu sendiri. Tunjangan hari raya diberikan kepada masing-masing karyawan tetap yang diberikan setahun sekali menjelang hari raya besar agama yang dianutnya untuk karyawan tetap PT Central Kuta. Bonus diberikan masing-masing karyawan tetap, sesuai dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu, ditinjau dari fenomena tersebut terlihat hanya karyawan tetap yang mendapatkan tunjangan hari raya dan bonus sedangkan karyawan kontrak tidak mendapatkan tunjangan hari raya dan bonus, hal ini menyebabkan karyawan kontrak kurang termotivasi dalam bekerja sehingga berdampak terhadap penurunan kinerja

karyawan. Motivasi merupakan faktor dasar yang mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan baik. Hasil penelitian Julianry (2017), motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak sepenuhnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Apabila karyawan diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan maka karyawan pasti akan merasa dihargai sehingga karyawan pun senang dalam bekerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pentingnya penerapan motivasi dalam perusahaan juga dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Novrita (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Central Kuta”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka disusun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1) Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis merupakan kesempatan yang baik untuk latihan mengemukakan suatu masalah serta pemecahannya sesuai dengan teori yang didapat di bangku kuliah dibandingkan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Central Kuta.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Mahasiswa

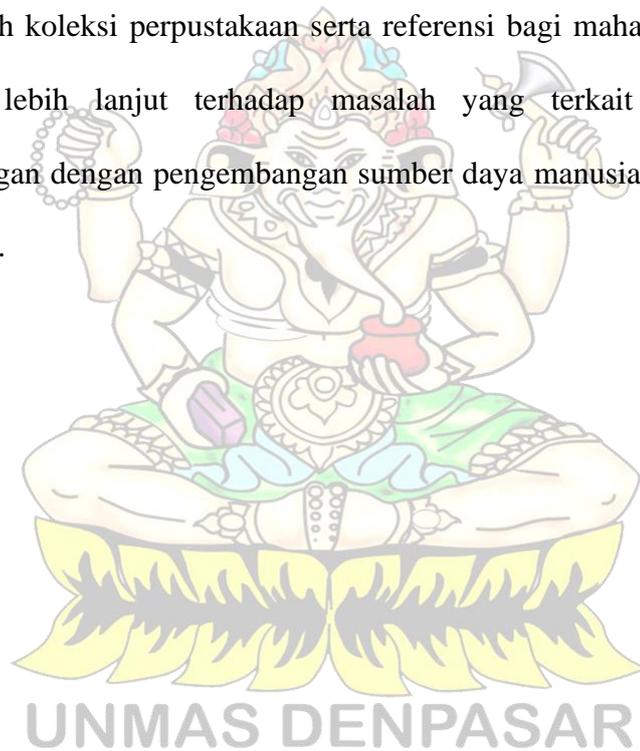
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Perusahaan PT Central Kuta

Manfaat yang dapat di ambil oleh PT Central Kuta adalah sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui motivasi dan pengembangan sumber daya manusia karena karyawan sebagai faktor pendukung.

c) Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait terutama yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal – Setting*. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengamsusikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan.

Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan (Matana, 2017:11). Salah satu karakteristik dari *goal setting theory* adalah untuk tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah bisa membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu dapat termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani, 2017:11).

Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance*. Bila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, bila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. Matana (2017:11), menyatakan bahwa *goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal directed behavior*, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:83), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sementara menurut Sedarmayanti (2019:50), Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Samsudin (2019:159), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan – batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Nawawi (2019:124), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Husein (2018:142), kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum

keterampilan. Atau kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui atau dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diembam suatu organisasi perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative yang dimiliki. Menurut Manulang (2019:125), kinerja adalah menilai bagaimana seorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang ditentukan. Kemudian Robbins (2018:112), mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Nitisemito (2018: 214), kinerja (kinetic energi kerja) menunjukkan pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan atau pencapaian seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Kinerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratami dan Damayanthi, 2018). Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara terencana yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

2) Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain menurut Wibowo (2017:85), yaitu :

- a) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) *Business-unit, functional* atau *department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e) *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

3) **Indikator Kinerja.**

Menurut Abdurrahman (2019), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:

a) **Kualitas Kerja**

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

b) **Kuantitas Kerja**

Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

c) **Ketepatan Waktu**

Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

d) **Efektifitas**

Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

e) **Komitmen**

Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

2.1.3 **Gaya Kepemimpinan**

1. **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2017), gaya kepemimpinan merupakan cara seorang

pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2018), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Irawan (2018), bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong, mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya agar bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela demi mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat Siagian (2018:229), sebagai berikut:

a) Gaya kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

b) Gaya kepemimpinan militeristik

Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

- c) Gaya kepemimpinan paternalistis

Gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri dan selalu bergantung kepada pimpinan.

- d) Gaya kepemimpinan karismatis

Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

- e) Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartoyono dan Paramita (2017), indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

- a) Kemampuan mengambil keputusan

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

- b) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau ketrampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi

tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan Komunikasi

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

d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

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

e) Tanggung Jawab

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

f) Kemampuan Mengendalikan Emosional

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

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang didalamnya terdapat norma perilaku dan dilakukan oleh para anggota dalam organisasi, maka budaya organisasi akan memberikan suasana psikologis bagi semua anggota, bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka berhubungan dan mereka menyelesaikan masalah merupakan wujud budaya yang khas bagi setiap organisasi (Hofstede, 2017). Budaya organisasi yang kuat dan sehat mencerminkan kepribadian dan mampu mengkomunikasikan pada individu mengenai tujuan organisasi dan identitas bersama yang pada akhirnya akan menjadi pedoman bagi pimpinan dan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang mengikat kebiasaan dalam melakukan sesuatu.

2. Indikator Budaya Organisasi

Budaya yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai integrasi dari nilai yang diyakini dapat menghasilkan organisasi yang efektif, Indikator - indikator budaya organisasi menurut Victor Tan (2016:349), adalah sebagai berikut:

a) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

b) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

c) *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

d) *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

e) *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.1.5 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi.

Motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu "*Movere*" yang artinya "bergerak". Berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi. Motivasi merupakan proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri manusia yang timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang yakni faktor intrinsik dan faktor diluar diri yang disebut ekstrinsik, faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan, sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kondisi kerja, kebijakan organisasi, kehidupan ditempat kerja atau faktor-faktor lain yang sangat kompleks, tetapi kedua faktor tersebut timbul karena adanya rangsangan. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif yang membawa kepada peningkatan pelaksanaan kerja karyawan dan sebaliknya dapat pula berpengaruh negatif. Berikut ini adalah

pengertian – pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut. Motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik kondisi ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu dan respon instrinsik yang menampakkan perilaku-perilaku manusia (Swanburg, 2014:76).

Motivasi merupakan keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu (Muhibbin, 2013:201). Menurut Enny (2019:17), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha sekelompok orang yang bekerja sama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Setiap individu mempunyai perasaan dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah dengan mencapai tujuan organisasi atau institusi. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

2. Jenis-Jenis Motivasi.

Terdapat 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017).

a) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya motivasi yang diberikan seseorang yang sifatnya menyenangkan. Seperti pemberian gaji, fasilitas, jaminan haritua, jaminan keselamatan dan sebagainya.

b) Motivasi Negatif

Motivasi Negatif adalah motivasi yang bersifat hukuman atau ketakutan. Seperti, perusahaan dapat memberikan motivasi negatif dalam bentuk

intimidasi tekanan, maupun ancaman.

3. Indikator Motivasi.

Penelitian yang diteliti oleh Maslow, dijabarkan indikator motivasi kerja.

Teori hirarki kebutuhan Maslow dalam Enny (2019:18), terdiri dari:

- a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological-need*) merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar, merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety need*), apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
- c) Kebutuhan sosial (*social-need*), jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.
- d) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*), kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*) merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan

untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Kebutuhan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Maliki (2020), berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Di Kantor Kec. Lilir Timur 1 Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kamaliah (2018) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja akuntan pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dewi dan Wibowo (2019) pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja dosen tetap Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Dosen tetap Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo

Nugroho (2018) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Anugerah. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada CV Anugerah. Putra (2022) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SD Kartika 1-11 Padang. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan SD Kartika 1-11 Padang. Saputri & Andaani (2018) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada departemen *production* di PT Cladtek bi-metal *manufacturing* Batam. Hasil penelitian

menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada departemen *production* di PT Cladtek bi-metal *manufacturing* Batam.

2.2.2 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Sartika (2020), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat. Meutia (2017) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) wilayah I Aceh. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) wilayah I Aceh. Suryaman (2018), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang.

Penelitian Wulan (2019), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. Ferdian (2020) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Ikhsan (2020), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah.

2.2.3 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Lestari (2018), pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan wilayah Telkom Jawa Barat Utara. Lolowang (2019) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan kelurahan di Kota Jayapura. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kelurahan di Kota Jayapura. Novrita (2021), pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pencarian Dan Pertolongan (BASARNAS) Pekanbaru. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Kantor Pencarian Dan Pertolongan (BASARNAS) Pekanbaru.

Noviyanti (2019), pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Abdullah (2018), pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). Hidayat (2020) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Surya Yoda Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Surya Yoda Indonesia.