

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan pilar utama yang berfungsi sebagai penggerak roda kegiatan sebuah perusahaan untuk memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan. (Wisantyo & Madiistriyatno, 2019) Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan menentukan keberhasilan perusahaan tersebut dalam meraih tujuan-tujuannya. Perusahaan harus mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dikarenakan adanya sumber daya manusia yang berkualitas merupakan suatu keuntungan tersendiri yang akan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan tersebut (Wisantyo & Madiistriyatno, 2019).

Namun setiap organisasi bukan hanya membutuhkan SDM yang berkualitas tetapi juga membutuhkan karyawan yang siap melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas biasa, karyawan yang akan memberikan kinerja melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dalam hal ini tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangat penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan kinerja yang baik (Luther Gulick, 2019).

Kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Zega, 2022) . kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Menurut (Bian M. Nurhasanah, 2022). Kinerja yang

baik pada dasarnya adalah suatu kinerja yang sesuai standar organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi sebaiknya organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya pegawainya, peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada kemajuan bagi perusahaan Menurut (Bian M. Nurhasanah, 2022). maka upaya yang paling serius dalam mencapai keberhasilan dan merealisasikan tujuan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang penting dalam suatu perusahaan karena akan mempengaruhi suatu hasil pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan (Putri & Winarningsih, 2020).

Kinerja pegawai merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021). Semakin baik kualitas dari pencapaian karyawan, maka semakin baik pula kinerja pegawainya (Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021). Kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sulila, 2019). Menurut (Haryani et al., 2022) , kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan organisasi adalah kepemimpinan (*leadership*) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu penggerak organisasi untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawan(Puspita et al., 2021).

Kepemimpinan merupakan proses untuk memberikan pengaruh dan motivasi kepada karyawan untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan agar dapat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan (Ernawati et al., 2021). Kepemimpinan merupakan bagian kompleks yang hampir sama dengan manajemen karena manajemen

membutuhkan banyak pengaruh dan berhubungan dengan orang banyak, begitu juga dengan kepemimpinan Ologbo dan Sovian (2019). Kepemimpinan tidak hanya diukur satu cara untuk semua kondisi saja, tetapi kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi karyawan yang dipimpin (Murray, 2019). Lee (2020) mengatakan bentuk kepemimpinan yang baik menyebabkan karyawan bekerja efektif untuk melaksanakan tugasnya.,

Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah alat penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya Supardi (2022.). Murliana(2022) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai Suatu proses pengaruh sosial dimana peran seorang pemimpin untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahannya atau anggota untuk mencapai suatu target atau goals yang akan di capai oleh organisasi mereka sendiri.

Hal itu berarti pengaruh dari seorang pemimpin yang bijak serta beribawa sangat di butuhkan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap anggota agar mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik baiknya tanpa harus di paksa dan di minta. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Oleh sebab itu, diperlukan figur seorang pemimpin untuk dapat mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya (Latifah, 2021).

Menurut . (Wisantyo & Madiistriyatno, 2019) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia dapat menjadi modal untuk menghadapi persaingan pasar. Salah satunya dengan

meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan yang mampu mempengaruhi anggota kelompok maupun individu dan dapat mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dilakukan (Anwar Al et al., 2021) yang mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengatakan bahwa pemimpin yang memberikan transparansi, perhatian penghargaan, dan dapat menempatkan karyawan dengan baik dapat mengoptimalkan kinerja dan memberikan dampak baik kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan (Tianingrum, 2021) menunjukkan hal yang serupa bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan (Kosasih, 2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompoknya melaksanakan semua kegiatan yang direncanakan untuk memaksimalkan kinerja pegawai sehingga mencapai tujuan. Hal yang serupa dikemukakan oleh (Amrani et al., 2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa jika kepemimpinan yang dijalankan dengan baik akan menghasilkan peningkatan afektivitas kerja dan kinerja. Sementara itu, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian (Lolowang et al., 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan akan menyebabkan pemimpin mempunyai rasa yang kurang terhadap karyawan sehingga kinerja karyawan memburuk.

Selain faktor kepemimpinan, kompensasi adalah alasan yang paling menarik. Pasalnya, tingkat kompensasi di dalam organisasi pemerintahan dipersepsikan menyejahterakan, khususnya jika dibandingkan dengan beban kerja. Fakta ini menjadi daya tarik masyarakat, berbondong-bondong untuk menjadi pegawai negeri sipil maupun pegawai pemerintah non pegawai negeri (Sutoro et al., 2020). (Efendi, Ret, al., 2020) menyatakan bahwa kompensasi sering sebagai faktor yang selalu berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Nuraeni, Mattalata dan Syukur 2019). kompensasi merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan diluar gaji kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya kebutuhan menjadikan motivasi pada karyawan tersebut untuk mendapatkan kompensasi atas jerih payahnya selama bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (Fernos & Wipi, 2023). Maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan yang diberikan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga karyawannya.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan (Saman, 2020) yang mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang mengatakan bahwa jika perusahaan memeberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang akan menghasilkan kinerja kerja yang baik. Penelitian yang dilakukan (Wellem, et al., 2022) menunjukan hal yang serupa bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karwayan, artinya bahwa semakin besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan, karyawan akan lebih

termotivasi dan mencoba memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Hal yang sama juga dilakukan (Sutoro, 2019) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya jika kompensasi yang ditawarkan besar, maka karyawan tersebut bekerja secara total dan bertanggung jawab, dan mereka merasa malu jika hasil pekerjaannya tidak sesuai ekspektasi perusahaan. Hal yang serupa dikemukakan oleh (Sumaryathi & manuatidewi, 2020) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya jika kompensasi dikelola dengan lebih baik, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Sementara itu, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian (Rezeki & Hidayat, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya, kegiatan yang dilakukan di perusahaan tersebut harus memperhatikan bonus dan upah karyawan, yaitu dengan melakukan reward untuk kinerja karyawan yang lebih baik.

Selain kepemimpinan, dan kompensasi, salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi (Kokiroba et al., 2021). Menurut (Supardi & Aulia Anshari, 2022) menyatakan budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan

terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Dunggio, 2020).

(Sabilila & Wahyuni, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diciptakan oleh perusahaan juga merupakan faktor determinan yang mampu mempengaruhi kinerja menjadi naik atau turun. Bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi yang dipelajari, ditetapkan serta dikembangkan secara kontinyu, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Ratnasari et al., 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika suatu perusahaan menerapkan budaya organisasi dengan baik maka akan memberikan efek yang baik juga terhadap karyawan yang mengakibatkan kinerja karyawan akan meningkat. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh (Juliati, 2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya Budaya organisasi adalah fasilitas yang diciptakan sebagai ciri khas untuk menyelaraskan para anggota di dalamnya untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan demi tercapainya tujuan. Baik budaya organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, sehingga berdampak pada rasa betah, semangat dan ketenangan yang pada gilirannya akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh (Bahasoan et al., 2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya, jika karyawan dapat memahami budaya organisasi dengan baik, maka hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu budaya organisasi memegang peranan penting dalam proses

peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh (Virgiawan et al., 2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya, jika di suatu perusahaan melaksanakan budaya organisasi atau budaya kerja dengan disiplin pastinya akan memberikan efek baik terhadap kinerja kerja karyawan. Sementara itu, hasil yang berbeda di tunjukkan oleh penelitian yang dilakukan (Sapta et al., 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai, artinya kegiatan yang dilakukan dalam membudayakan organisasi di perusahaan tersebut belum dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementrian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala. (Sesuai dengan Perpres No. 63 Tahun 2013) Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Badan Pertanahan Nasional (BPN) beralamat di jalan Gajah Mada Nomor. 76 Semarang, Klungkung. Saat ini Badan Pertanahan Nasional (BPN) di kabupaten klungkung memiliki 89 orang pegawai dengan status PNS 37 dan PPNNP 52 orang pegawai.

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung adalah mengenai kinerja karyawan. Fenomena di lapangan yang menunjukkan penurunan kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal, namun pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil wawancara 10 orang pegawai untuk variable kinerja yang dicapai seorang pegawai belum menunjukkan hasil yang optimal, dimana kecenderungan pegawai malas datang bekerja sehingga kualitas hasil kerjanya menurun.

Selain itu perilaku pegawai individu kurang peduli terhadap absensi kerjanya sehingga menyebabkan kegiatan dalam pekerjaannya di kantor menjadi tidak optimal dan ini sudah menjadi sifat pegawai yang tertunya harus di hindari. Kinerja pegawai dapat dilihat dari data sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Absensi Pegawai Pada BPN Kabupaten Klungkung**  
**Periode 2022**

| No     | Bulan     | Jumlah Karyawan | Jumlah Hari Kerja | Jumlah Kerja Seharusnya | Jumlah Kerja yang Hilang | Jumlah Kerja Senyatanya | Presentase (Absensi) |
|--------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1      | Januari   | 89              | 21                | 1.869                   | 62                       | 1.807                   | 3,32%                |
| 2      | Februari  | 89              | 18                | 1.602                   | 61                       | 1.541                   | 3,81%                |
| 3      | Maret     | 89              | 22                | 1.958                   | 69                       | 1.889                   | 3,52%                |
| 4      | April     | 89              | 20                | 1.780                   | 65                       | 1.566                   | 3,65%                |
| 5      | Mei       | 89              | 20                | 1.780                   | 60                       | 1.715                   | 3,37%                |
| 6      | Juni      | 89              | 21                | 1.869                   | 63                       | 1.720                   | 3,37%                |
| 7      | Juli      | 89              | 21                | 1.869                   | 60                       | 1.806                   | 3,21%                |
| 8      | Agustus   | 89              | 22                | 1.958                   | 67                       | 1.809                   | 3,42%                |
| 9      | September | 89              | 22                | 1.958                   | 60                       | 1.891                   | 3,06%                |
| 10     | Oktober   | 89              | 21                | 1.869                   | 55                       | 1.898                   | 2,94%                |
| 11     | November  | 89              | 22                | 1.958                   | 61                       | 1.897                   | 3,12%                |
| 12     | Desember  | 89              | 22                | 1.958                   | 71                       | 1.887                   | 3,63%                |
| Jumlah |           | 1.068           | 252               | 22.428                  | 754                      | 21.674                  | 40,42%               |

**Sumber : BPN Kabupaten Klungkung**

Berdasarkan Tabel 1.1 Data kinerja pegawai BPN Kabupaten Klungkung Tahun 2021-2022 di atas dapat dilihat bahwa tingkat absensi terbesar terjadi pada bulan februari berjumlah 3,81% dan terendah pada bulan Oktober yang berjumlah 2,94%. itu semua terjadi karena pada bulan tersebut terjadinya penurunan kinerja karyawan terhadap absensi karyawan yang meningkat melebihi rata-rata tingkat absensi. Hal ini disebabkan oleh banyaknya karyawan yang sakit sehari – hari,

adanya upacara agama dan banyaknya karyawan absen melebihi batas standar absensi kantor pada umumnya.

Berdasarkan observasi awal melalui wawancara dengan pegawai kantor BPN Kabupaten Klungkung. Diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan, faktor yang pertama adalah kepemimpinan dari hasil wawancara dari beberapa pegawai menyatakan bahwa kurangnya peran kepemimpinan dalam organisasi tersebut seperti, pemimpin yang kurang memperhatikan pegawainya sendiri, kurangnya pemimpin memotivasi karyawan, pimpinan yang selalu memandang pegawainya hanya sebagai alat tanpa memperhatikan kesejahteraan pekerja.

Berkaitan dengan faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Beberapa karyawan merasakan belum puas dalam pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kurangnya pemberian insentif dan tunjangan yang di berikan kepada pegawai terutama ke kepada pegawai pememrintah non pegawai negri, bebaah kerja yang di berikan tidak seimbang dengan kompensasi yang di berikan dari kantor BPN Kabupaten Klungkung.

Selain itu, faktor ketiga adalah budaya organisasi, sebaiknya disetiap perusahaan agar memiliki nilai-nilai, norma-norma, acuan dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik, dan motivator para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Menurut hasil wawancara dari beberapa pegawai menyatakan bahwa masih banyak pegawai yang belum taat dalam menjalankan peraturan dan nilai-nilai budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, filosofi yang menjadi budaya organisasi di perusahaan tersebut di indikasi

belum dipahami dan diterapkan sepenuhnya oleh pegawai, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai.

Mengacu pada berbagai penelitian yang dilakukan oleh mengenai pengaruh kepemimpinan Kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang masih kontradiktif (*research gap*) dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maka perlu penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh Kepemimpinan Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Klungkung.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah terkait penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung?
2. Bagaimana Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung.?
3. Bagaimana Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung.?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung.

2. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap kinerja kerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kerja pegawai di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan parktis,diantaranya:

##### 1. Manfaat Teoritis

###### a. Bagi Penulis

Diharapkan mampu menambah pengetahuan dan kesiapan penulis bila nantinya terjun ke dunia kerja dan memperluas pengetahuan terutama yang berhubungan antara kepeimpinan kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

###### b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Semoga hasil penelitian ini berguna dan dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi, bahan pertimbangan, serta sebagai tambahan pengetahuan bagi para peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dan topik yang serupa.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen dalam menganalisis kinerja karyawan pada kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Klungkung dengan selalu menggunakan prinsip kehati-hatian dalam kegiatan operasionalnya serta sebagai bahan pertimbangan manajemen untuk

mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa, serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian lanjutan dalam bidang sumber daya manusia (SDM).



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Birnberg, 2018)

Salah Satu karakteristik dari *Goal Setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Menurut Gaumer, dkk. (2018), goal setting singkatnya adalah kemampuan untuk mengidentifikasi baik jangka pendek maupun jangka panjang suatu tujuan yang dipilih individual berkomitmen untuk mencapainya. *Goal Setting Theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *Goal Setting Theory* adalah *goal* dan *intention* yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *behavior*. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* untuk mencapai kinerja yang optimal harus

ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Zega, 2022) . kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Menurut (Bian M. Nurhasanah, 2022). Kinerja yang baik pada dasarnya adalah suatu kinerja yang sesuai standar organisasi dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi sebaiknya organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya pegawainya, peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada kemajuan bagi perusahaan Menurut (Bian M. Nurhasanah, 2022). maka upaya yang paling serius dalam mencapai keberhasilan dan merealisasikan tujuan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang penting dalam suatu perusahaan karena akan mempengaruhi suatu hasil pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan (Putri & Winarningsih, 2020).

Kinerja pegawai merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021). Semakin baik kualitas dari pencpaian karyawan, maka semakin baik pula kinerja pegawainya (Zakiah & Dwiridotjahjono, 2021). Kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sulila, 2019).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan organisasi adalah kepemimpinan (*leadership*) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu penggerak organisasi untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawan (Puspita et al., 2021). Menurut (Haryani et al., 2022), kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan, keterampilan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di dalam suatu perusahaan.

### 2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Handoko (2019) yaitu :

1. .Motivasi Merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.
2. Kepuasan kerja Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.
3. Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.
4. Budaya organisasi yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
5. Kepemimpinan yaitu perilaku yang bisa mempengaruhi pegawai dan mengarahkan pegawai dalam bekerja.
6. Kepuasan kerja Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.
7. Kemampuan,keperibadian dan minat kerja.

8. Disiplin kerja yaitu suatu aturan yang dibuat disuatu perusahaan agar pegawai bisa mematuhi aturan tersebut.

### 2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat 4 (empat) indikator yang dikemukakan oleh (Bandari,2019) yaitu :

1. Kualitas.

Merupakan tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari banyaknya produksi yang dihasilkan tiap bulannya dalam waktu satu tahun.

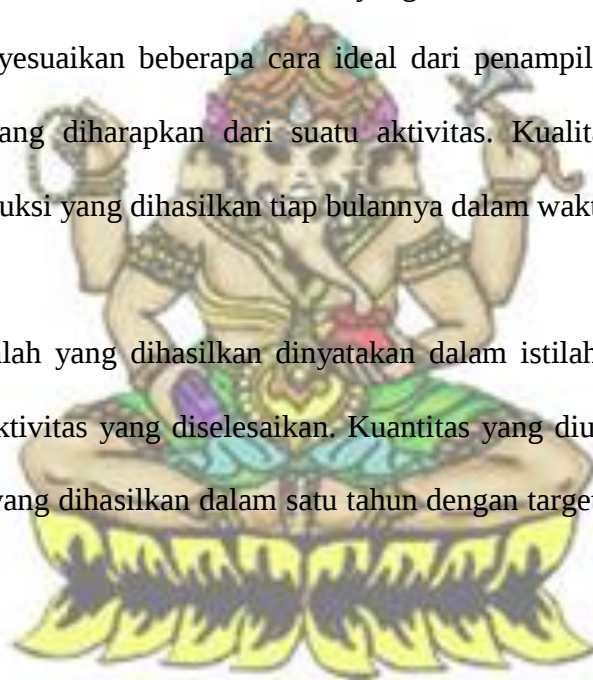
2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari jumlah hasil produksi buku yang dihasilkan dalam satu tahun dengan target yang ditetapkan tiap bulannya.

3. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas dapat diukur dari data jumlah produksi yang dikerjakan selama satu tahun dan dari persepsi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

4. Keandalan karyawan.



UNMAS DENPASAR

Keandalan karyawan adalah kemampuan melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan karyawan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

#### 5. 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.

#### 6. Kemandirian

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

#### 7. Komitmen kerja

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

#### 8. Kejujuran

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

### 2.3 Kepemimpinan

#### 2.3.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses untuk memberikan pengaruh dan motivasi kepada karyawan untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan agar dapat berkontribusi terhadap tujuan perusahaan (Ernawati et al., 2021). Kepemimpinan merupakan bagian kompleks yang hampir sama dengan manajemen karena manajemen membutuhkan banyak pengaruh dan berhubungan dengan orang banyak, begitu juga dengan kepemimpinan Ologbo dan Sovian (2019). Kepemimpinan tidak hanya diukur

satu cara untuk semua kondisi saja, tetapi kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi karyawan yang dipimpin (Murray, 2019). Lee (2020) mengatakan bentuk kepemimpinan yang baik menyebabkan karyawan bekerja efektif untuk melaksanakan tugasnya.,

Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah alat penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya Riset (2020). Murliana(2022) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai Suatu proses pengaruh sosial dimana peran seorang pemimpin untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahannya atau anggota untuk mencapai suatu target atau goals yang akan di capai oleh organisasi mereka sendiri.

Hal itu berarti pengaruh dari seorang pemimpin yang bijak serta beribawa sangat di butuhkan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap anggota agar mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik baiknya tanpa harus di paksa dan di minta. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Oleh sebab itu, diperlukan figur seorang pemimpin untuk dapat mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya (Latifah, 2021).

Menurut . (Wisantyo & Madiistriyatno, 2019) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia dapat menjadi modal untuk menghadapi persaingan pasar. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kepemimpinan yang mampu mempengaruhi anggota

kelompok maupun individu dan dapat mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Berdasarkan definisi diatas, dapat diartikan bahwa kepemimpinan tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, bawahan atau pengikut agar mencapai tujuan yang diinginkan seorang pemimpin.

### 2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Didalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan terdapat ada tiga tipe gaya kepemimpinan menurut (Mahendra Marjaya, 2021)

#### 1. Tipe Pemimpin Otokratis

Yaitu pemimpin yang seandainya segala keputusan di putuskan tanpa berkonsultasi dengan orang lain atau rekan kerja. Dilakukan tanpa konsultasi dengan rekan kerja atau pengikut. Otokratis dapat dilakukan jika masukan itu tidak diperlukan oleh pengikut. Masukan tidak diperlukan jika keputusan tidak ada berpengaruh oleh hasil dari masukan orang lain atau rekan kerja.

#### 2. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Meskipun keputusan akhir mungkin berbeda dari keputusan awal pemimpin, namun pemimpin berusaha memfasilitasi konsensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok.

#### 3. Tipe kepemimpinan Laissez-Faire

Merupakan gaya kepemimpinan yang membebaskan oleh bawahan namun tetap bertanggung jawab, pemimpin seperti ini memberikan kebebasan kepada bawahan-nya untuk melaksanakan tugas dan bekerja sesuai keinginan bawahannya.

### 2.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Martoyo (2019) menyebutkan beberapa indikator dari kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik - teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

4. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat atau saran-saran orang lain, terutama bawahan – bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

### 2.3.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Sanusi dan Sutikno (2019) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu :

#### 1. Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang di miliknya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

#### 2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

#### 3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian yang di miliki masing – masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

#### 4. Sifat – sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat – sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas – tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

## 2.4 Kompensasi

### 2.4.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Nuraeni, Mattalata dan Syukur 2019). kompensasi merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan diluar gaji kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya kebutuhan menjadikan motivasi pada karyawan tersebut untuk mendapatkan kompensasi atas jerih payahnya selama bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (Fernos & Wipi, 2023). Menurut (Sugiarti, 2020) Kompensasi merupakan cara perusahaan dalam membantu karyawan yang bekerja di perusahaan demi meningkatkan standar hidup karyawan dan kebutuhan-kebutuhan setiap hari yang stiap tahunnya meningkat. Dengan adanya kompensasi yang di berikan perusahaan diharapkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan meningkat.

Berdasarkan difinisi diatas,dapat diartikan bahwa kompensasi adalah sebagai jumlah keseluruhan yang diberikan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga karyawannya.

### 2.4.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu :

#### 1. Ikatan Kerja Sama.

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

#### 2. Kepuasan Kerja.

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.

### 3. Kinerja meningkat

Jika kompensasi di berikan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan akan memberikan kinerja kerja yang baik bagi karyawan.

### 4. Motivasi.

Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

### 5. Stabilitas Karyawan.

Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

### 6. Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 2.4.3 Indikator Kompensasi

Menurut Sinambela ( 2019), Indikator-indikator mengenai kompensasi yaitu :

### 1. Upah dan Gaji

Dalam hal ini upah dan gaji adalah dua hal yang berbeda. Upah merupakan suatu bayaran yang kerap kali digunakan untuk pekerja-pekerja yang bekerja di bagian produksi atau untuk pekerja harian bukan pekerja tetap. Pemberian upah biasanya dapat bersifat harian, mingguan, atau bulanan tergantung dengan kesepakatan antara pekerja dengan yang memberikan kerja. Sedangkan gaji adalah bayaran yang

diberikan kepada pekerja atau karyawan secara tetap atau rutin diberikan sesuai dengan kesepakatan.

## 2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di luar dari upah maupun gaji. Insentif diberikan oleh perusahaan atau atasan karena karyawan tersebut telah berhasil mencapai target yang diinginkan perusahaan atau atasan

## 3. Tunjangan

Tunjangan adalah suatu bayaran atau jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji pokok, contohnya seperti pemberian pengobatan, liburan, dan lain-lain yang berkaitan dengan karyawan.

## 4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya.

### 2.4.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu :

#### 1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

#### 2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

### 3. Produktivitas Kerja Pegawai atau Karyawan.

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

### 4. Biaya Hidup

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Yang dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

### 5. Kondisi Perekonomian Nasional

Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

## 2.5 Budaya Organisasi

### 2.5.1 Definisi Budaya Organisasi

Menurut (Supardi & Aulia Anshari, 2022) menyatakan budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk

mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Dunggio, 2020).

(Sabilila & Wahyuni, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diciptakan oleh perusahaan juga merupakan faktor determinan yang mampu mempengaruhi kinerja menjadi naik atau turun. Bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi yang dipelajari, ditetapkan serta dikembangkan secara kontinyu, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri, yang kemudian mempengaruhi cara kerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

### **2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Tosi (2019) 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.

### 2.5.3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat suatu rasa identitas anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.
5. Budaya bertindak sebagai mekanisme sense making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### 2.5.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) ada tujuh karakteristik primer suatu budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko.

Sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi Hasil.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

4. Orientasi terhadap OrangTim.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi Tim.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

**2.5.5. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator Budaya Organisasi Menurut Eugene Mckenna (2005:60) adalah sebagai berikut :

1. Penampilan Karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

2. Konsistensi

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, symbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan- tindakan bisnis lainnya.

3. Adaptabilitas

Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektivitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan



untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal. Ketiga aspek diatas merupakan hasil perkembangan dari asumsiasumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi.

## 2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

### 2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penelitian yang di lakukan oleh (Anwar Al et al., 2021) dengan judul *Leadership Role To Improve Employee Pereformance*. Penelitian ini di lakukan PT Yayasan Al Abidin Surakarta. Menunjukan hasil bahwa kepemimpinan,dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Yayasan Al Abidin Surakarta. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan.Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian,dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
2. Penelitian yang di lakukan oleh (Tianingrum, 2021) dengan judul *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di *PT.The Great Foundation*. Menunjukan hasil bahwa kepemimpinan,budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *PT.The Great Foundation*. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan menggunakan variable dependen Kinerja

Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

3. Penelitian yang di lakukan oleh (Kosasih, 2019) dengan judul *The Influence of Leadership and Motivasi on Employee Performance at Pt. Transplasindo Perkasa in Bandung*. Menunjukan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2019. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
4. Penelitian yang di lakukan oleh (Amrani et al., 2019) dengan judul *The Effect of Leadership on Employees Perfomance in Mayoars Office South Jakarta*. Penelitian ini dilakukan di kantor walikota Jakarta Selatan yang Menunjukan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya

dilakukan tahun 2019. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

5. Penelitian yang dilakukan oleh (Lolowang et al., 2019) dengan judul *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance That is Educated by Motivation (Study on The Implementation Empowerment Programs in Jayapura City)*. Penelitian ini dilakukan di kantor kelurahan di kota Jayapura yang menunjukkan hasil variable kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kepemimpinan dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2019. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

#### **2.6.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan**

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Saman, 2020) dengan judul *Effect Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di perusahaan pertunjukan yang menunjukkan hasil variable kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kompensasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini

dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2020. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

2. Penelitian yang dilakukan oleh (Wellem, et al., 2022) dengan judul *The Effect Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable*. Penelitian ini dilakukan di Hotel Pelita Maumere yang menunjukkan hasil variable kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kompensasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2022. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
3. Penelitian yang dilakukan oleh (Sutoro, 2019) dengan judul *The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District*. Penelitian ini dilakukan di Imperial Club Golf Maumere yang menunjukkan hasil variable kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kompensasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2019. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

4. Penelitian yang dilakukan oleh (Sumaryathi & manuatidewi, 2020) dengan judul *The Effect of Compensation on Employee Loyalty With Job Stisfaction As a Mediator*, yang menunjukkan hasil variable kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kompensasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2020. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
5. Penelitian yang dilakukan oleh (Rezeki & Hidayat, 2021) dengan judul *The Effect of Compensation, Discipline and Achievement Motivation on Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kelurahan Sukamahi Cikarang Pusat, yang menunjukkan hasil variable kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable kompensasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

### 2.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Karyawan

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Ratnasari et al., 2020) dengan judul *The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee*

Pereformance. Penelitian ini dilakukan di PT.Epson yang menunjukkan hasil variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable budaya organisasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan.Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian,dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2020. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

2. Penelitian yang di lakukan oleh (Juliati, 2021) dengan judul The Influence of Organizational Culture, Work Ethos and Work Discipline on Employee Performance. Yang menunjukkan hasil variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable budaya organisasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan.Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian,dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
3. Penelitian yang di lakukan oleh (Bahasoan et al., 2023) dengan judul The Influence of Organizational Culture and Work E nvironment on Employee Performance in Campalagian District Office. Penelitian ini dilakukan dikantor Kecamatan Campalagian yang menunjukkan hasil variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamann penelitian ini dengan dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama

menggunakan variable budaya organisasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat dari tempat penelitian yang berbeda.

4. Penelitian yang di lakukan oleh (Virgiawan et al., 2021) dengan judul Organization Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. Penelitian ini dilakukan di Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang menunjukkan hasil variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable budaya organisasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.
5. Penelitian yang di lakukan oleh (Sapta et al., 2021) dengan judul The Role of Technology, Organization Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance During The Covid -19 Pandemic. Penelitian ini dilakukan di kantor BPR di Denpasar yang menunjukkan hasil variable budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni sama-sama menggunakan variable budaya organisasi dan menggunakan variable dependen Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yakni dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun

2023, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan tahun 2021. Perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda.

