

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur atau bagian investasi terbesar dari suatu organisasi terutama organisasi ekonomi seperti perusahaan (Ramandei, 2018). Oleh karena itu keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola berbagai sumber daya dimilikinya terdiri dari material, sumber daya manusia medial dan keterampilan (Bintoro dan Daryanto, 2018). Sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dalam perusahaan karena sdm yang mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Griffin (2018) semakin pentingnya sumber daya manusia berakar dari meningkatnya kerumitan hukum, kesadaran bahwa sumber daya manusia merupakan alat berharga bagi peningkatan produktivitas dan kesadaran mengenai biaya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lemah.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dan ketrampilan yang dapat memajukan perusahaan (Marwansyah, 2018). Bagaimanapun juga perusahaan tidak akan mungkin dapat berjalan jika tidak memiliki sumber daya manusia atau sumber daya manusia yang ada tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Maka faktor manusia memegang peranan utama dalam setiap usaha yang dilakukan perusahaan. Menurut Nawawi (2018) sumber daya manusia tersebut diartikan sebagai karyawan pengelola dan pelaksana suatu

perusahaan yang dipercaya oleh perusahaan dalam melaksanakan tugas kegiatan, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan dalam menentukan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memaksimalkan dan mengoptimalkan kinerja karyawannya. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus mampu menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja menurut Marwansyah (2018) yaitu merupakan suatu pencapaian atau prestasi seseorang yang berkaitan dengan tugas-tugas diberikan kepadanya. Perusahaan harus dapat memaksimal segala kemampuan dan keahlian teknis yang dimiliki oleh para karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal dan dapat mencapai setiap target perusahaan (Fakhnurozi dan Pragiwani, 2020). Kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi atau perusahaan serta pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan adalah hasil suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Erawati, *et al.*, 2022). Menurut Haedar (2018) mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapat dari seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan kriteria dan standar tertentu yang telah ditetapkan dan telah disepakati sebelumnya. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi akan berdampak sangat baik terhadap segala aktivitas yang berjalan didalam perusahaan tersebut (Fakhnurozi dan Pragiwani, 2020).

Menurut Mangkunegara (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kasmir (2018) mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan

suatu kegiatan dan penyempurnaannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan 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 serta sesuai dengan moral dan etika. Seseorang dengan kinerja tinggi dikarakteristikan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi, keberanian untuk mengambil dan menanggung risiko yang dihadapinya, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang komprehensif dan berusaha untuk mencapai tujuan mereka, serta menggunakan konkrit dalam semua aktivitas pekerjaannya (Bintoro dan Daryanto, 2018).

Kisel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Koperasi Telekomunikasi Selular. Kisel didirikan pada tanggal 23 Oktober 1996, sebagai *entity support* kebutuhan internal Telkomsel terutama untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pendukung dan pencetakan *invoice*. Pondasi ini memudahkan Kisel sebagai lembaga Koperasi untuk lebih tanggap dalam melayani anggotanya (meningkatkan kesejahteraan) dan melayani pasar (ekspansi pasar). Sejalan dengan perkembangan industri telekomunikasi dan lingkungan industri ini, Kisel terus dikembangkan menjadi pendukung yang handal bagi tumbuh dan berkembangnya industri telekomunikasi.

Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra telah memperhatikan bagaimana pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas, hal ini terlihat dari perhatian perusahaan terhadap karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat merealisasikan tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang

peneliti lakukan dengan pimpinan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra diketahui bahwa permasalahan mendasar yang dialami perusahaan adalah kurang optimalnya kinerja karyawan dalam peningkatan produktifitas kerja. Tingginya permintaan serta cakupan wilayah yang cukup luas membuat kinerja karyawan tidak maksimal dan berimbas terhadap tidak tercapainya target yang ditentukan perusahaan. Selain penurunan produktifitas kerja, masalah distribusi alat pendukung fasilitas kerja yang kurang memadai turut memiliki andil dalam pencapaian target perusahaan. Serta kurangnya karyawan dan menjadikan target perusahaan tidak terpenuhi. Adapun target dan realisasi pendapatan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra periode tahun 2021 disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan Pada
Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra Periode Tahun 2023

No.	Bulan	Pendapatan		
		Target (jutaan Rp.)	Realisasi (jutaan Rp.)	Persentase Realisasi
1	Januari	50.000	41.170	82,34
2	Februari	50.000	44.170	88,34
3	Maret	50.000	44.070	88,14
4	April	50.000	47.160	94,32
5	Mei	50.000	41.660	83,32
6	Juni	50.000	41.400	82,80
7	Juli	50.000	43.730	87,46
8	Agustus	50.000	41.340	82,68
9	September	50.000	45.500	91,00
10	Oktober	50.000	42.200	84,40
11	Nopember	50.000	48.500	97,00
12	Desember	50.000	50.083	100,17
Jumlah		600.000	530.983	88,50

Sumber: Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa pendapatan setiap bulan pada tahun 2023 berfluktuasi. Pencapaian target cukup bervariasi walaupun

variasinya tidak begitu tajam, beberapa telah mencapai target namun sebagian besar belum mencapai target. Penetapan target pendapatan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra adalah target dalam setahun yaitu sebesar Rp. 600.000.000.000,-, sedangkan penentuan target bulanan dilakukan dengan membagi rata target tahunan. Dari pendapatan yang hanya mencapai 88,50 persen dari target yang telah ditentukan memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra belum cukup baik. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, hal tersebut harus segera dibenahi agar karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra di tahun berikutnya dapat memberikan kinerja yang baik dengan pencapaian target yang terpenuhi, sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Menurunnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah gaya kepemimpinan (Soetirto, *et al.*, 2023). Robbins (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Rivai (2018) gaya kepemimpinan merupakan model kepemimpinan dimana seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas. Konsep dasar dari gaya kepemimpinan adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang.

Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas (Koerniawan, 2020).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra terdapat permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana karyawan berpendapat bahwa pimpinan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra dengan gaya kepemimpinan belum cukup mampu untuk mendelegasikan pekerjaan yang ada kepada bawahannya. Pimpinan menganggap bahwa karyawan dengan prestasi kerja mereka tidak cukup mampu untuk melaksanakan tugas-tugas dari atasan. Pimpinan tidak ingin jika karyawan ikut campur dalam proses penyelesaian pekerjaan, sehingga tidak akan terjadi kerjasama tim yang baik antara pimpinan dan karyawannya. Hal ini akan mengakibatkan prestasi tinggi yang dimiliki karyawan tidak bisa dituangkan ke dalam pekerjaan mereka sehingga tidak mampu memenuhi harapan perusahaan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Soetirto, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, semakin meningkat kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Hamdani, *et al.*, (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian Azis, *et al.*, (2023) dan Hasyim (2023) menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrawati dan Iristian (2023) serta Anshori, *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa penurunan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi (Muvida, *et al.*, 2023). Menurut Susanto (2018) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasinya. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Siagian (2018) menyatakan budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya organisasi yang baik akan mampu menunjukkan fungsinya secara komprehensif terhadap elemen-elemen pelaku organisasi, khususnya bagi sumber daya manusianya. Artinya, budaya organisasi yang baik akan mampu menjadi pedoman nilai-nilai bagi anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra dapat dilihat pada orientasi hasil. Hal ini tercermin dari karyawan yang belum

cukup mampu untuk menerapkan salah satu budaya organisasi yakni fokus dan memusatkan perhatian untuk mencapai target secara efektif melalui upaya memaksimalkan potensi dan kreasi diri. Diketahui pula masih ada pegawai yang datang terlambat ke kantor, dan waktu istirahat yang kurang diperhatikan, menyebabkan banyak pegawai yang datang terlambat ke kantor setelah istirahat, dan rendahnya integrasi, dimana budaya organisasi belum mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara terkoordinasi, menyebabkan banyak pegawai menunda pekerjaan sehingga pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan menjadi terbengkalai, kemudian kurangnya pengarahan yang jelas terhadap pegawai mengenai sasaran dan harapan sehingga tidak tercapainya target yang diharapkan, dalam hal ini menunjukan masih rendahnya penerapan nilai budaya organisasi, yang menyebabkan terhambatnya kegiatan dan program sesuai dengan perencanaannya. Kondisi ini terjadi karena berbagai nilai, norma, dan aturan yang menjadi bagian dari budaya organisasi belum dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam disiplin, bersikap dan berperilaku saat bekerja. Oleh karena itu, jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada karyawan.

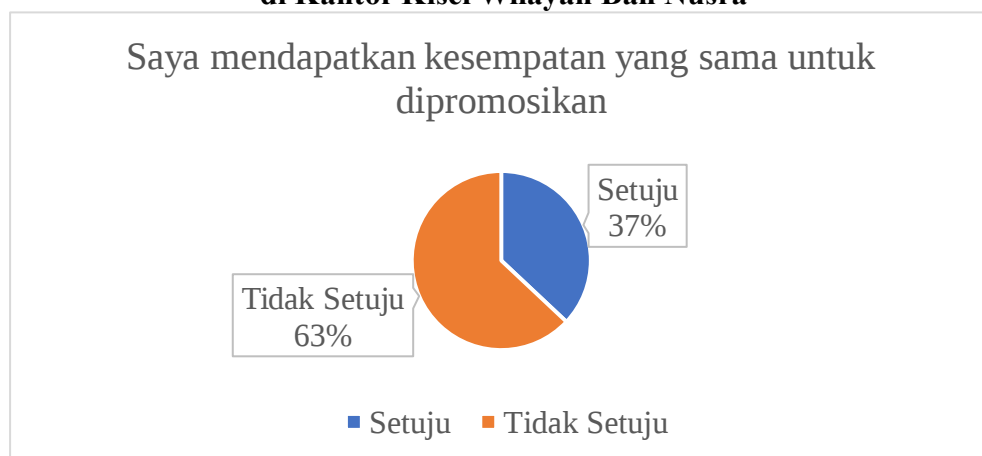
Penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Muvida, *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Iskanto (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi,

maka semakin baik pula kinerja karyawan. Begitu pula hasil penelitian Siswanto (2023) dan Andrini (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sadiqin (2023) serta Ardiyansah dan Mon (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa penurunan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Kristanto dan Tajib, 2023). Menurut Handoko (2018) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas dalam melakukan kinerjanya secara tidak langsung ia akan memberikan rasa loyalitas yang tinggi pula terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas, akan cenderung mencintai pekerjaannya dan akan melaksanakan peraturan yang diberikan perusahaan tanpa merasa terbebani. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja ditentukan oleh hasil yang mereka dapatkan, sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang mereka lakukan (Primayanti, *et al.*, 2022). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan dan harapan dari seseorang individu tersebut dapat terpenuhi, maka semakin tinggi pula rasa puas yang timbul dirasakannya (Hakim dan Yuningsih, 2023).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 10 orang karyawan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja yakni pada promosi jabatan. Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra menerapkan teknis dan alur sederhana dalam mempromosikan jabatan yaitu dilihat dari karyawan yang memiliki prestasi kerja lebih baik dibandingkan karyawan lain serta sesuai dengan kriteria manajemen, maka baginya mudah dan dimungkinkan jabatannya akan dengan cepat meningkat ke jenjang yang lebih tinggi. Tetapi, meskipun demikian karyawan merasa sistem promosi jabatan dirasakan belum adil, karena atasan terlalu cepat memberi promosi kepada karyawan baru sedangkan atasan tidak terlalu memperhatikan karyawan lama yang padahal berpotensi untuk mendapat promosi tersebut sehingga membuat karyawan merasa tidak diberlakukan adil dan merasa tidak nyaman dalam bekerja dan akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Hal ini di dukung pula oleh hasil pra survei mengenai kepuasan kerja pada indikator penghargaan berupa promosi jabatan dengan 30 orang responden dari Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra yang disajikan pada Gambar 1.1 berikut.

Gambar 1.1
Hasil Pra Survei Promosi Jabatan
di Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra



Sumber: Data diolah, 2023

Berdasarkan hasil pra survei di atas menyatakan bahwa 30 responden perwakilan karyawan lainnya memberikan pernyataan terbuka mengenai “Saya mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipromosikan”, hasil pra survei menunjukkan sebanyak 11 orang karyawan Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra atau sebesar 37% menyatakan bahwa setuju karena menurut responden perusahaan melakukan promosi jabatan secara adil, dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, kinerja serta manajemen melihat potensi yang dimiliki oleh karyawan internal sebelum merekrut karyawan baru untuk mengisi suatu jabatan. Sedangkan sebanyak 19 orang karyawan atau sebesar 63% karyawan memberikan pernyataan tidak setuju karena merasa sistem promosi yang dilakukan oleh perusahaan belum adil, sering terjadi juga karyawan yang sudah mampu dan dapat menduduki posisi yang lebih tinggi dimana sudah memiliki kemampuan namun tidak adanya kesempatan untuk meraih kesempatan tersebut. Kurangnya kesempatan promosi juga secara lebih jauh akan membawa dampak kepada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, tentunya hal ini akan mengganggu kinerja karyawan.

Penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan oleh Kristanto dan Tajib (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Begitu pula hasil penelitian Hakim dan Yuningsih (2023) serta Fransiska dan Ferine (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto, *et al.*, (2023) serta Fernando dan Zuraída (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra.

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Untuk mengetahui seberapa besar gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. Teori ini merupakan salah satu bentuk teori karakteristik individu. Teori ini mengansumsikan seseorang sebagai individu yang berpikir (*thinking individual*), yang berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Psikolog Edwin Locke berpendapat bahwa kecenderungan seseorang untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika seseorang memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Bila karyawan tidak memiliki karakteristik individu dan kepuasan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, maka ia tidak akan bisa bekerja dengan baik dalam guna mencapai tujuan tertentu. Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan sehingga tercapainya kinerja yang baik dalam. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi kinerjanya (Ramandei, 2018).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal*

setting) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2018). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Menurut Soetirto, *et al.*, (2023) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan model kepemimpinan dimana seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas. Konsep dasar dari gaya kepemimpinan adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas

Menurut Muvida, *et al.*, (2023) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasinya. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Siagian (2018) menyatakan budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu,

diharapkan bahwa individu- individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya organisasi yang baik akan mampu menunjukkan fungsinya secara komprehensif terhadap elemen-elemen pelaku organisasi, khususnya bagi sumber daya manusianya. Artinya, budaya organisasi yang baik akan mampu menjadi pedoman nilai-nilai bagi anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Kristanto dan Tajib (2023) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas dalam melakukan kinerjanya secara tidak langsung ia akan memberikan rasa loyalitas yang tinggi pula terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas, akan cenderung mencintai pekerjaannya dan akan melaksanakan peraturan yang diberikan perusahaan tanpa merasa terbebani. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja ditentukan oleh hasil yang mereka dapatkan, sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang mereka lakukan

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris *performance*. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam

waktu tertentu (Wirawan, 2018). Menurut Afandi (2018) 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 secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Wibowo (2018) kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Robbins (2018) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2018) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Simanjuntak (2018), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja

masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sandy (2018), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Sedangkan menurut Sutrisno (2018) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa bahwa kinerja adalah pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018), faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau

aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

3. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Hasibuan (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan memenuhi standar kualitas yang ditentukan perusahaan.
- b. Kuantitas yaitu hasil kerja karyawan sesuai dengan jumlah yang ditentukan perusahaan.
- c. Ketepatan waktu yaitu tugas karyawan yang diberikan perusahaan diselesaikan tepat waktu yang ditentukan perusahaan.
- d. Efektivitas yaitu karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan efektif.
- e. Kemandirian yaitu karyawan mandiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi. Mampu melakukan pendekatan personal dengan bawahannya (Rahmatullah, 2018). Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pimpinan dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting (Sutikno, 2018).

Menurut Anoraga (2018) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Kepemimpinan menurut Dubrin (2018) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang

menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Brahmasari dan Suprayetno, 2018).

Menurut Rivai (2018) gaya kepemimpinan merupakan model kepemimpinan dimana seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*followerdevelopment level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas. Gaya kepemimpinan juga didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikutnya bagi para pemimpin.

Konsep dasar dari gaya kepemimpinan adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik

orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas (Kurniawan, 2020). Dengan demikian bawahan tidak hanya dewasa tetapi juga dewasa secara psikologi. Kepemimpinan situasi yang menggunakan konsep dasar kedewasaan atau kematangan bawahan ini baru berarti apabila peranan pemimpin atau manajer dalam memotivasi bawahan tidak diberikan kepada bawahan sesuai dengan tingkat kedewasaannya. Setelah kedewasaan atau kematangan bawahan diketahui dan gaya kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama kepemimpinan situasional (Kurniawan, 2020).

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota bawahannya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2018), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- a. Harapan dan perilaku atasan
- b. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Riyanti (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

b. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan 30 atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan

demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

c. *Participating*

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan awahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

d. *Delegating*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan peraturan atau pandangan yang diyakini oleh karyawan dalam perusahaan, dimana terdapat aturan yang harus ditaati untuk kepentingan bersama (Mangkunegara, 2018). Robbins (2018) menyatakan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Siagian (2018)

budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu - individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasinya. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya (Susanto, 2018). Budaya organisasi yang baik akan mampu menunjukkan fungsinya secara komprehensif terhadap elemen-elemen pelaku organisasi, khususnya bagi sumber daya manusianya. Artinya, budaya organisasi yang baik akan mampu menjadi pedoman nilai-nilai bagi anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Tika (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi baru guna mengatasi masalah-masalah internal perusahaan. Siagian (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekurangan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap

menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan para karyawan di dalam organisasi (Maryam, 2018). Untuk itu, budaya organisasi perlu disosialisasikan atau ditanamkan kepada para karyawan, sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kreitner dan Kinicki (2018) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, mempermudah komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta membentuk perilaku karyawan dengan berperan sebagai mekanisme kontrol.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan (Robbins, 2018). Adapun faktor – faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai
- b. Kepercayaan.
- c. Perilaku yang dikehendaki.
- d. Keadaan yang amat penting
- e. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.

f. Perilaku

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan menurut Panuju (2018), yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai tentang waktu, efisiensi diri, tindakan dan kerja.
- b. Kepercayaan tentang karyawan, pelanggan, produksi, manajemen, masyarakat, laba
- c. Efektivitas organisasi tentang efisiensi, kepemimpinan, motivasi, kinerja, komitmen, kepuasan.
- d. Iklim organisasi tentang dukungan, keikutsertaan dalam proses keputusan, kejujuran, percaya diri, terbuka dan tulus, tujuan kinerja yang sangat tinggi.

3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi yakni:

- a. Inovasi dan mengambil risiko yaitu berusaha untuk berinovasi dan mengambil risiko dalam melaksanakan tugas.
- b. Perhatian yaitu berusaha untuk memberi perhatian kepada orang-orang yang ada dalam organisasi.
- c. Orientasi hasil yaitu berusaha mencapai hasil yang maksimal
- d. Orientasi manusia yaitu menganggap orang-orang yang duduk dalam organisasi sebagai manusia dan saling menghormati.
- e. Orientasi tim yaitu berusaha untuk menjadi satu tim dalam melaksanakan tugas.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Priansa (2018) kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu didalam bekerja. Setiap individu bekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Tingginya rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya (Priansa, 2018). Sutrisno (2018) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang pada pekerjaan. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan pada pekerjaan dan segala sesuatu yang ada dilingkungan kerja (Sunyoto, 2018). Menurut Sutrisno (2018) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai

seorang pekerja, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan maa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Siagian, 2018).

Menurut Robbins (2018) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakni apa yang seharusnya mereka terima. Pada prinsipnya setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya bekerja secara optimal agar dapat meningkatkan keuntungan dan membantu mempercepat pencapaian tujuan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Wulantika dan Koswara (2018) kepuasan kerja secara umum menyakut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu maalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adaya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek- aspek yang sesuai dengan keinginan dan harapan dari seseorang individu tersebut dapat terpenuhi, maka semakin tinggi pula rasa puas yang timbul dirasakannya, begitupun sebaliknya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2018), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan dan faktor pekerjaannya:

- a. Faktor karyawan yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja
- b. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam karyawan sehingga menciptakan kepuasan.
- b. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- c. Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- d. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan

terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

- e. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kisel Wilayah Bali Nusra. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

1. Anshori, *et al.*, (2022) meneliti tentang *Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation of Employees of the Culture and Tourism Office of Bojonegoro Regency*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 36 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis parsial kuadrat terkecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai. Motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pekerjaan motivasi pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bojonegoro. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Azis, *et al.*, (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Work Performance at PDAM Tirta Griya*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 66 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berkelanjutan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Griya Nata Cirebon. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Hamdani, *et al.*, (2023) meneliti tentang *The influence of leadership style, job promotion, and communication on employee performance at PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM), Kuala Tanjung, North*

Sumatra. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, Promosi Jabatan berpengaruh signifikan kinerja karyawan, dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sekaligus, Kepemimpinan, Promosi Pekerjaan, dan Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Inalum Kuala Tanjung. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4. Hasyim (2023) meneliti tentang *The Effect of Compensation and Leadership Style on Employee Motivation and Performance*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 200 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja memediasi kompensasi dan gaya kepemimpinan dalam memprediksi kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Indrawati dan Iristian (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership Style, Workload, and Work Stress on Employee Performance in the Secret and Public Order Section Operational Section and Control of Polisi Pamong Praja Unit in East Java Province in Surabaya*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
6. Soetirto, *et al.*, (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 77 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan. gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam

kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1. Andrini (2023) meneliti tentang *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 125 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang bermanfaat dan substansial terhadap kebahagiaan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif kinerja karyawan, serta berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Ardiyansah dan Mon (2023) meneliti tentang *Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCBs in Intervening State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 113 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi OCB, begitu pula pengaruh pekerjaan kepuasan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan komitmen

organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil uji pengaruh tidak langsung organisasi komitmen dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai mediatornya variabel. Dengan OCB sebagai variabel mediasi, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap karyawan pertunjukan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Iskanto (2023) meneliti tentang *Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Muvida, et al., (2023) meneliti tentang *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation Variable*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 58 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja

pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, artinya peningkatan komitmen organisasi dapat meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap pegawai pertunjukan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Sadiqin (2023) meneliti tentang *The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions)*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada lembaga keuangan syariah di kota semarang. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

6. Siswanto (2023) meneliti tentang *The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement: The Role of Organizational Commitment as An Intervening Variable*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Budaya Organisasi terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dengan KSPPS BMT UGT Nusantara sebagai objek penelitian. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Fernando dan Zuraida (2023) meneliti tentang *The Impact of Employee Engagement, Job Satisfaction, and Compensation and Benefits towards Gen Z's Employee Performance in PT. XYZ*. Jumlah sampel yang

digunakan dalam penelitian ini sebanyak 63 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Gen Z XYZ tidak dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, serta kompensasi dan tunjangan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Fransiska dan Ferine (2023) meneliti tentang *The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance with Competency as A Mediation Variable at BPJS Ketenagakerjaan Branch Medan Raya*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 98 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara tidak langsung. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Hakim dan Yuningsih (2023) meneliti tentang *The Influence of Employee Retention, Job Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance at PT. Asri Buana Image*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Kristanto dan Tajib (2023) meneliti tentang *influence of Compesantion and Job Satisfaction on Employee Performance mediating Employee Engagement at Bank Swasta in Jakarta*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 165 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Employee Engagement dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh employee engagement. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam

kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Kurnia (2023) meneliti tentang *The influence of job satisfaction on work motivation and its impact on employee performance at PT. Satria Utama in Garut Regency*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 87 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Satria Utama di Kabupaten Garut. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Susanto, *et al.*, (2023) meneliti tentang *Determinant Employee Performance and Job Satisfaction: Analysis Motivation, Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 58 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari perbedaan jumlah variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.