

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya Kepemimpinan dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Manajer harus dapat membuat karyawan berkeinginan bekerja karena mereka inilah yang menjadi perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian yang berperan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi penting dalam suatu organisasi karena berkaitan efisiensi dan efektifitas penggunaan faktor-faktor ekonomi seperti: teknologi, sumber daya alam, sumber daya manusia, dan lainnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan Moeheriono, (2017). Kinerja karyawan yang tinggi dapat tercipta apabila karyawan senang dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian karyawan mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kinerjanya yang tinggi tersebut perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diinginkan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara (2016:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Kinerja menurut Nawawi (2017:63), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Kinerja karyawan yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, aktivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh 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. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dan perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno, (2017) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kinerja karyawan adalah sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur kinerjanya Imam, (2019).

PT. TouchWood Uluwatu merupakan perusahaan milik Barat yang berbasis di luar kantor dan ruang konstruksi pabrik besar di Jimbaran Bali Selatan. Dalam 12 tahun pertama bisnis membangun reputasi yang dihormati untuk pembuatan dan ekspor rumah kayu pra-fabrikasi, paviliun di seluruh dunia dan struktur kayu. PT Touchwood mengkhususkan diri dalam membangun kualitas tertinggi, struktur kayu, kayu keras eksklusif yang di buat di pabrik. Struktur tersebut telah digunakan sebagai pribadi kelas atas tempat tinggal dan resort mewah. Produk mereka telah diekspor ke seluruh penjuru dunia, serta dibangun untuk proyek lokal. Pt. TouchWood hanya menggunakan kayu berkualitas tinggi, perangkat keras dan bahan finishing. Pt. TouchWood memiliki karyawan yang

berjumlah 42 orang karyawan yang beralamat Lokasi penelitian Pt. TouchWood berlokasi di Jalan Raya Uluwatu KM 23, (Jalan Villa AIRIS), Bali, Pecatu, Kuta Selatan, Badung, Bali.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan Pada
PT. TouchWood Uluwatu Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Absensi	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase Absensi (%)
1	2	3	$4 = \{2\} \times \{3\}$	5	$6 = \{4\} - \{5\}$	$7 = \frac{\{5\}}{\{4\}} \times 100\%$
Januari	42	26	1.092	28	1.064	0,68
Februari	42	25	1.050	21	1.029	0,53
Maret	42	26	1.092	37	1.055	0,90
April	42	26	1.092	29	1.063	0,71
Mei	42	26	1.092	22	1.070	0,54
Juni	42	26	1.092	25	1.067	0,61
Juli	42	26	1.092	28	1.064	0,68
Agustus	42	26	1.092	35	1.057	0,85
September	42	26	1.092	39	1.053	0,95
Oktober	42	26	1.092	28	1.064	0,68
November	42	26	1.092	30	1.062	0,73
Desember	42	26	1.092	29	1.063	0,71
Jumlah	42	311	13.062	351	12.711	8,103
Rata-rata		25,92	1.088	19,25	1.059	0,68

Sumber : Pt. TouchWood Uluwatu

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa tingkat absensi karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu berfluktuasi pada setiap bulan dengan rata rata tingkat absensi sebesar 0,68%. Tingkat absensi merupakan salah satu bagian yang menunjang kinerja karyawan. (Mudiarta, 2011:93), tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3,00%, diatas 3,00% sampai 10% dianggap tinggi. Dapat

dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 0,68% adalah tergolong wajar. Hal ini memberikan gambaran bahwa tingkat absensi karyawan berada pada tingkat wajar. Tetapi pada kenyataannya juga bahwa masih banyaknya tingkat kehadiran karyawan yang kurang tepat waktu ketempat kerja, ada karyawan pada jam istirahat melebihi waktu yang ditentukan. Sehingga jika dibiarkan akan berdampak pada kinerja karyawan kedepannya yang akan menurun.

Fenomena melalui hasil survei awal yang dilakukan penelitian pada PT. TouchWood Uluwatu yang menunjukkan bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari adanya ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja, disiplin waktu yang sering dilanggar, tidak masuk kerja tanpa alasan dan tidak adanya kerjasama dan partisipasi seluruh karyawan dalam memecahkan masalah dan kinerja seorang tenaga kerja sangat berkaitan dengan hasil kerja yang di peroleh terhadap waktu yang di perlukan untuk menghasilkannya. Penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat Tingkat absensi karyawan pada perusahaan PT. TouchWood Uluwatu sangat tinggi yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 diatas tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berdampak kepada cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam suatu perusahaan diperlukan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai yang ada dapat benar benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut

dan diperjuangkan oleh para karyawan agar dapat tercapai kinerja yang baik dan optimal. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi acuan dalam setiap menyelesaikan tugas-tugasnya dan kebijakan yang diambil. Oleh karena itu budaya organisasi yang terbentuk sangat berpengaruh dengan cara pikir para karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah dan dalam hal pengambilan keputusan.

Robbins dan Timothy (2015:355) mengatakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu sistem berarti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satu sama lain. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya (Hakim dan Hadipapo 2017).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan fenomena yang terjadi terkait dengan budaya organisasi pada perusahaan PT TouchWood Uluwatu adalah Budaya organisasi yang sehat dapat menimbulkan semangat dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerja sehingga

tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan masalah budaya organisasi yang sering kita lihat di perusahaan para karyawan yaitu kurangnya inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas, masih ada karyawan yang masih mengharapkan bimbingan atasan walaupun seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan job masing-masing.

Muis, dkk (2018) membuktikan ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dimana Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi maupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau pun perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Widyani, dkk (2022) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Ratau, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Ratau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi pada PT. Semangat Anak Ratau maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Hal yang sama juga ditemukan oleh Firdaus (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti etika seorang karyawan semakin memegang teguh

budaya organisasi yang telah menjadi aturan yang berlaku pada perusahaan semakin tinggi pula kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

Hal yang senada dilakukan oleh Satriani dan Sary (2019) dalam penelitiannya yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal tersebut menunjukkan bahwa jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau lembaga kuat maka kinerja pegawai akan tinggi. Kerja sama antar pegawai akan membentuk budaya yang baik dan kuat namun, beberapa faktor perlu diperbaiki dan diperhatikan, seperti pegawai yang terlalu santai dalam bekerja, pegawai fokus pada hasil akhir tanpa melihat proses yang terjadi dan lain-lain. Sedangkan berbeda dengan hal yang dilakukan oleh Haqqi and Djastuti (2018) menyatakan bahwa ada hubungan negatif dan tidak signifikan antara perbedaan budaya dari karyawan terhadap budaya organisasi, dimana semakin besar perbedaan budaya antar karyawan maka akan melemahkan nilai budaya organisasi yang akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terbina baik dalam organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja pegawai guna untuk mencapai prestasi kerjanya. Berdasarkan perbedaan hasil temuan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang diuraikan diatas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji hubungan variabel tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan oleh pemimpin, berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela demi mencapai tujuan bersama (Sutrisno, 2016:214). Kepemimpinan adalah kemampuan suatu proses kemampuan mempengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Ansory dan Indrasari, 2018:86). Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sehingga orang-orang yang dipimpinnya dapat digerakkan dan diarahkan tenaganya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan PT. TouchWood Uluwatu berkaitan dengan Kepemimpinan adalah pemimpin terlalu kaku atau pembawaannya terlalu tegang dalam membimbing bawahannya apabila bawahan tidak mengerti masalah dalam pekerjaannya, pemimpin tidak mau berbaur dengan bawahan, pemimpin terlalu kaku atau terlalu berwibawa kepada bawahannya dan pemimpin hanya mementingkan kepentingan pribadinya di bandingkan urusan pekerjaan. Dan pemimpin ketika memberikan perintah ke bawahan tidak langsung berbicara tetapi melalui satu orang karyawan saja atau orang yang hanya dia percaya.

Hasil penelitian Kurniawan dan Hanifah (2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya di mana pengalaman memimpin merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan pengalaman memimpin yang dimiliki pimpinan perusahaan membuat para karyawan dapat bekerja lebih baik. Hal senada dilakukan oleh Isvandiari dan Idris (2018) Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya perusahaan harus mempertahankan serta meningkatkan kepemimpinan yang lebih baik lagi guna menunjang kegiatan operasional perusahaan yang lebih optimal.

Hal yang sama dilakukan penelitian oleh Kurniawan (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana Pimpinan secara konsekuen menerapkan peraturan-

peraturan kerja serta memberi sanksi kepada karyawan yang melanggar kedisiplinan atau peraturan kerja yang berlaku sehingga mampu meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. Peningkatan kedisiplinan tercermin pada kondisi yang di dalamnya karyawan secara kuantitas dapat menyelesaikan jumlah (*volume*) pekerjaan/ tugas sesuai harapan perusahaan. Hal senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk (2021) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga ketika Pimpinan perusahaan mengalami peningkatan, maka akan diikuti okeh peningkatan pada Kinerja Karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian dari Yuniarti dan Suprianto (2020) menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa pemimpin belum bisa dalam melaksanakan hubungan antara atasan dan bawahan harus memperhatikan serta menjaga iklim saling percaya mempercayai, sikap empati terhadap bawahan, memperhatikan terhadap kenyamanan kerja serta sikap bersahabat dari seorang pemimpin. Namun penelitian yang dilakukan Marjaya dan Pasaribu (2019) menemukan hal yang senada dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa pimpinan belum berhasil dalam menjalin hubungan kekeluargaan dan saling percaya kepada seluruh pegawai, akan tetapi hal ini bisa juga diakibatkan oleh ada kesan yang kurang baik dari pimpinan terhadap beberapa pegawai.

Berdasarkan uraian terkait hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan ditemukan adanya perbedaan hasil, sehingga perlu dikaji lebih lanjut.

Salah satu peran penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah terciptanya karakteristik individu. Karakteristik individu adalah karakter seorang individu atau ciri-ciri seseorang yang menggambarkan keadaan individu tersebut yang sebenarnya dan membedakannya dari individu yang lain. Robbins (2015:46) mengatakan bahwa: "Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi". Karakteristik Individu merupakan kumpulan individu yang terikat dalam sebuah ikatan untuk mencapai tujuan. Masing-masing individu dalam organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda satu dengan yang lain. Hasibuan (2015:55) berpendapat karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan. Orang yang memiliki sikap berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, dan beda berinteraksi dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya.

Fenomena yang terjadi di dalam perusahaan PT. TouchWood Uluwatu yang berkaitan dengan Karakteristik Individu adalah dapat dilihat dengan adanya karyawan yang masih kurang dalam tugas-tugas dan tanggung jawab mereka bekerja karena belum memenuhi kriteria pekerjaan. Dan juga masih terlihat adanya karyawan yang kurang memiliki keterampilan dan keahlian, sehingga bisa menghambat proses bekerja atau tempat karyawan tersebut bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2019) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama ditunjukkan oleh Uhing (2019) menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Supriadi (2019) Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya Karakteristik individu merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan, keahlian, kecakapan dan lain-lain dalam hubungannya dengan melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal. Hasil serupa ditemukan oleh Hariski dan Sunuharyo (2018) bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana setiap ada peningkatan pada item-item karakteristik individu akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk (2019) yang berjudul pengaruh karakteristik individu, karakteristik organisasi dan Karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja kabupaten Gianyar, menyatakan hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja kabupaten Gianyar.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saputri (2019) yang menyatakan karakteristik individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa

manusia merupakan motor penggerak dari sumber daya yang ada dalam rangka aktivitas di suatu perusahaan.

Namun hasil berbeda ditemukan oleh Amir (2020) mendapatkan hasil karakteristik individu memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa perbedaan unit kerja bukanlah penyebab berbedanya karakteristik individu, Pegawai secara bersama-sama harus menyesuaikan karakternya dengan apa yang berlaku di lingkungan kerjanya. Jika tidak demikian maka akan terjadi benturan karakter dengan rekan kerjanya bahkan dengan atasannya. Hal senada penelitian yang dilakukan oleh Desy, dkk (2018) yang berjudul karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau, Menyatakan bahwa karakteristi individu berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau.

Berdasarkan data fenomena di lapangan dan adanya *research gap* yang telah dijelaskan diatas maka cukup beralasan peneliti ingin menguji lebih lanjut tentang "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu".

1.2 Rumusan Masalah

Dengan dasar pemikiran pada latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu?

- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. TouchWood Uluwatu?
- 3) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. TouchWood Uluwatu?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. TouchWood Uluwatu.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun mafaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat Teoritis

Teoritis penelitian ini bertujuan untuk menambah pengetahuan tentang konsep pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan.

- 2) Manfaat Praktis

- a) Bagi mahasiswa, penelitian ini merupakan kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan teori diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia praktis.

- b) Bagi perusahaan, Hasil penelitian ini bisa disumbangkan pada perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah –langkah selanjutnya khususnya yang menyangkut budaya organisasi, Kepemimpinan dan karakteristik individu dalam hubungan dengan kinerja karyawan
- c) Bagi Universitas, adalah merupakan suatu dokumen dan menambah bahan bacaan di perpustakaan bagi mahasiswa yang berkepentingan yang juga menulis masalah yang sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1) *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locks (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *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. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008).

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Luneburg, 2011). Tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen (Lock dan Lathem, 2002). Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* variable diklat, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pada kemungkinan pencapaian tujuannya.

Gomez, et al., (2012), mengatakan temuan penting dalam goal-setting theory adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik dari pada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan yang mudah. Jadi *goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori Budaya Organisasi yang menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, mangkunegara (2016:67).

Sedangkan Kinerja menurut Nawawi (2017:63), kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Kinerja karyawan yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, aktivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari

penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh 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. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dan perusahaan.

Dari beberapa pendapat tentang kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencerminkan perilaku karyawan itu sendiri ditempat kerjanya sebagai penerapan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi atau perusahaan.

2) Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu seharusnya menggambarkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Penilaian kinerja merupakan

suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur Kasmir, (2016:184).

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasikan dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

- a) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- b) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
- c) Pemeliharaan sistem, dan
- d) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi.

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, terdiri atas:

- a) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b) Otoritas

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya, perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku, jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi

4) Tujuan Kinerja Karyawan

Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk

mengetahui tingkat keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai target yang lebih tinggi. Tujuan kinerja kerja karyawan Sinambela (2018:503- 504) yaitu sebagai berikut:

- a) Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Tentang arah perusahaan secara umum.
- c) Sebuah aspirasi.
- d) Tanggung jawab setiap individu.
- e) Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
- f) Menggunakan kerangka kerja bagi supervisor.
- g) Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- h) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i) Sifatnya luas.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kasmir (2016:208-210) indikator Kinerja Karyawan atau dimensi kinerja karyawan yaitu:

a) Kualitas.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu.

b) Kuantitas.

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

c) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d) Penekanan Biaya.

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan

e) Pengawasan.

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

f) Hubungan antar Karyawan.

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berdampak kepada cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi, Edison (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Robbins dan Timothy (2015:355) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem berarti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka.

Pendapat diatas juga didukung oleh Pawirosumarto *et al* (2017) yang berpendapat budaya organisasi akan mempengaruhi karyawan untuk melampaui kinerja taktis, seperti membuat angka, dan menunjukkan kinerja adaptif berdasarkan asumsi bersama dan kode perilaku.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu prinsip dasar dari suatu organisasi. Hal ini meliputi berbagai nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dianut oleh organisasi dan menjadi ciri khas dari organisasi tersebut.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Zahriyah, dkk (2015:2) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a) Norma

Norma merupakan aturan tak tertulis yang diterima anggota akan tetapi tidak semua norma wajib dipatuhi karena dibentuk sesuai dengan hal-hal yang penting bagi organisasi dan mungkin hanya berlaku bagi beberapa organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan kinerja karyawan.

b) Nilai Dominan

Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima oleh organisasi organisasi yang mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai yang menggambarkan kepribadian dari organisasi agar karyawan mampu memiliki efisiensi dan kualitas yang tinggi bagi organisasi.

c) Aturan

Merupakan aturan atau prosedur dan kebijakan tertulis yang sudah disepakati dan wajib dipatuhi seluruh karyawan dalam organisasi serta standar karyawan dalam berinteraksi seperti berperilaku, disiplin, dan ketepatan waktu mengerjakan tugas agar mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi atau perusahaan

d) Iklim organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu penyampaian keterbukaan dari perasaan karyawan di lingkungan kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi masalah yang ada di lingkungan kerja dengan mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

3) Teori Budaya Organisasi

Robbins dan Timothy (2015:355) mengatakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu sistem berarti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi dengan sesama anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satu sama lain.

Pawirosumarto *et al* (2017) budaya organisasi akan mempengaruhi karyawan untuk melampaui kinerja taktis, seperti membuat angka, dan menunjukkan kinerja adaptif berdasarkan asumsi bersama dan kode perilaku. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi

Wibowo (2014:193) menyatakan bahwa apabila organisasi mau menerima pengenalan terhadap proses penilaian, maka hal tersebut terjadi karena dibentuk oleh budayanya. Hubungan yang kuat antara keyakinan, nilai-nilai dan norma sering tidak sadar, bertindak seperti lampu lalu lintas bagi proses penilaian. Budaya organisasi member sinyal apakah pendekatan tertentu pada penilaian kinerja akan diterima atau ditolak.

4) Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dalam Febriana (2016) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

5) Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Wambui & Gichanga (2018) Indikator budaya organisasi diklasifikasikan menjadi tujuh indikasi yang dapat menangkap inti dari budaya yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana kemampuan suatu individu atau karyawan yang terdorong untuk menemukan atau membuat sesuatu hal yang baru dan memiliki keberanian dalam mengambil resiko.
- b) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana kesediaan atau kerelaan individu dalam melakukan atau menjalankan aktivitas kerjanya secara presisi, analisis, dan memiliki kemauan mencermati pada hal-hal yang terperinci.

- c) Orientasi hasil. Hal ini merupakan dimana manajemen lebih menitik beratkan pada hasil dari pada pada cara dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen telah mempertimbangkan dampak dari keputusan yang disepakati tersebut.
- e) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja dan aktivitas terjadi organisasi dilakukan dengan mengutamakan kerja tim dibanding pada individu.
- f) Keagresifan. Sejauh mana individu dalam organisasi lebih bersikap aktif dan kompetitif dibanding bersantai.
- g) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan yang dilakukan atau disetujui oleh organisasi lebih menekankan dan mempertahankan status dengan membandingkannya pada perkembangan organisasi.

2.1.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah segala sesuatu yang menggerakkan kegiatan-kegiatan menjadi lebih sukses. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses pemberian contoh oleh pemimpin kepada pegawai dalam mencapai tujuan organisasinya. Kepemimpinan juga merupakan proses yang berpengaruh dalam keaktifan kelompok untuk pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela demi

mencapai tujuan bersama (Sutrisno, 2016:214). Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat Sasongko (2018) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Hal ini terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memberi support kepada karyawan akan berdampak pada kinerja yang positif dan produktif karyawan Carmeli, (2018).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan kepemimpinan juga merupakan proses yang berpengaruh dalam keaktifan kelompok untuk pencapaian tujuan suatu kelompok atau organisasi guna mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan suatu organisasi.

2) Sifat Kepemimpinan

Mengingat pentingnya peranan pimpinan, selain memperhatikan beberapa hal yang dapat mengakibatkan konflik antar individu maupun kelompok yang terjadi di dalam organisasi, sebaiknya pimpinan perlu memiliki sifat-sifat yang baik dan tepat sehingga dapat dengan mudah memberikan pengarahan maupun bimbingan kepada individu yang memiliki konflik dengan rekannya. Sifat pemimpin yang unggul adalah:

a) Kekuatan.

Kekuatan Badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang

lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi yang sering tidak menentu. Oleh karena itu daya tahan untuk mengatasi berbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.

b) Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahkan untuk mencapai lingkungan sosial yang rukun damai, harmonis, dan menyenangkan.

c) Pengetahuan Tentang Hubungan antar manusia

Salah satu pokok pemimpin ialah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menikahi kelebihan dan keterbatasan bawahannya sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan masing-masing individu.

d) Kejujuran

Pemimpin yang baik harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain terutama bawahannya, dia selalu menepati janji, berlaku adil terhadap semua orang dan dapat dipercaya.

e) Bersifat Obyektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif seorang pemimpin akan mencari bukti-bukti dan sebab-sebab kejadian yang dapat memberikan alasan yang rasional untuk menolaknya.

f) Budaya Organisasi Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk memimpin harus muncul dari dalam pribadinya sendiri dan bukan paksaan dari luar dirinya, dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

g) Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar, mudah memahami maksud para anggotanya, juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia dan mahir mengintegrasikan berbagai opini untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

h) Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran tertentu dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan teknis tertentu dan menambah pengalaman. Yang dituju ialah para bawahan yang bisa mandiri mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

i) Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas- tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok. Pemimpin bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya- mempercayai. Pemimpin menghargai pendapat orang lain, untuk bisa memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

j) Kecakapan teknis

Pemimpin harus seperti superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah agar tercapainya efektivitas kerja, keuntungan maksimal dan kebahagiaan- kesejahteraan anggota sebanyak banyaknya.

3) Ciri-ciri Kepemimpinan

Afandi (2018:104) terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu:

a) Dorongan.

Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.

b) Kehendak untuk memimpin.

Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.

c) Kejujuran dan integritas.

Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.

d) Kepercayaan diri.

Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.

e) Kecerdasan

Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.

f) Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan.

Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis

4) Indikator-Indikator Kepemimpinan

Martoyo (2014:176-179) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah:

a) Kemampuan Analisis

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

b) Keterampilan Berkomunikasi

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

c) Keberanian

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

d) Kemampuan Mendengar

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

2.1.5 Karakteristik Individu

1) Pengertian Karakteristik Individu

Thoha (2012:35) menyatakan bahwa, karakteristik individu merupakan kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, pengharapan. Perusahaan menyadari bahwa pegawai merupakan aset penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan keberadaannya dengan memfasilitasi kebutuhan pegawai dalam bekerja, Selain karakteristik individu ada juga

faktor yang berpengaruh langsung pada pegawai dan tidak dapat dipisahkan dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan tempat dimana pegawai beraktivitas sehari-hari, dan segala sesuatu fisik atau non fisik yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan orang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan Hasibuan (2015:55). Robbins (2015:46), mengatakan bahwa "Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi".

Berdasarkan beberapa definisi menurut ahli yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa. Karakteristik Individu adalah suatu sifat yang khas, yang melekat pada seseorang atau suatu objek. Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai perwatakan tertentu meliputi, minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja.

2) Jenis Karakteristik

a) Karakteristik individu

Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkahwinan, jumlah tanggungan dan posisi.

b) Karakteristik pekerjaan

Sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat yang ada di dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku kerja terhadap pekerjaannya

c) Karakteristik organisasi

Skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan

3) Faktor-Faktor Karakteristik Individu

a) Umur

Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua yaitu pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap mutu. Karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang lebih kuat sehingga dapat diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya

mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relative masih kecil.

b) Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menentukan bahwa wanita lebih bersedia untuk memenuhi wewenang sedangkan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemungkinan lebih tinggi daripada pria.

c) Masa kerja

Ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas semangat kerja daripada usia kronologis. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seseorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya.

d) Status perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia. Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang

menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

e) Tingkat pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada kepuasan kerja. Pendapatan lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan- tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja ditempat kerja akan semakin meningkat.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik individu dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

1) Pengaruh faktor keturunan dan lingkungan

a) Karakteristik bawaan

Karakteristik bawaan merupakan karakteristik turunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut biologis maupun faktor sosial bawaan karakteristik Mendell, psikologis. Menurut hukum berlangsung sepanjang hidup, diturunkan dari satu generasi ke generasi lain.

b) Karakteristik yang diperoleh dari pengaruh lingkungan.

Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap, perilaku dan sikap yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu

2) Pengaruh faktor kognitif, afektif, psikomotor dan campuran

a) Pengaruh faktor kognitif

Aspek kognitif (penalaran) secara garis besar dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui, yaitu mengenali kembali hal-hal yang umum dan khas, metode dan proses, pola, struktur dan perangkat.
- 2) Mengerti yaitu memahami
- 3) Mengaplikasikan, yaitu kemampuan menggunakan abstraksi di dalam situasi konkret
- 4) Menganalisis, yaitu menjabarkan hal-hal umum ke hal khusus sehingga jelas gagasan yang ada di dalamnya, dan mengetahui hubungan antara gagasan tersebut.
- 5) Mensistensikan, yaitu kemampuan untuk menyatukan unsur unsur sehingga membentuk suatu keseluruhan yang utuh.
- 6) Mengevaluasi, yaitu kemampuan untuk menciptakan nilai dari suatu bahan dan metode komunikasi untuk tujuan tertentu.

b) Pengaruh faktor afektif

- 1) Menerima atau memperhatikan ialah kepekaan terhadap kehadiran gejala dan rangsangan tertentu.
- 2) Merespon ialah mereaksi rangsangan atau gejala tertentu.

- 3) Menghargai, berikut pengertian bahwa gejala atau tingkah laku mempunyai harga atau nilai
- 4) Mengorganisasikan nilai ialah mengatur nilai-nilai atau sistem nilai dan menetapkan berlakunya nilai yang dominan mewatak yaitu kondisi dimana nilai-nilai dari sistem yang telah diyakini benar-benar seseorang.

c) Pengaruh faktor psikomotor

- 1) Mengindera, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh alat-alat indera.
- 2) Menyiagakan diri adalah mengatur kesiapan diri sebelum melakukan sesuatu agar tujuannya tercapai.
- 3) Bertindak secara terpimpin adalah melakukan suatu tindakan dengan mengikuti prosedur tertentu.
- 4) Bertindak secara mekanik adalah bertindak mengikuti prosedur yang baku.

5) Indikator Karakteristik Individu

Hurriyati (2015) indikator karakteristik individu yaitu sebagai berikut:

a) Kepribadian

Kepribadian adalah jumlah total dari cara-cara seorang individu bereaksi atas dan berinteraksi dengan orang selanjutnya. Robbins mengemukakan sifat kepribadian yang relevan dengan perilaku organisasi yaitu: evaluasi diri inti, pengawasan diri dan kepribadian proaktif

b) Kemampuan

Yang dimaksud kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk kemampuan melaksanakan beberapa kegiatan dalam satu pekerjaan, dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu kemampuan Intelektual dan kemampuan fisik

c) Sikap

Sikap adalah pernyataan-pernyataan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap memiliki tiga komponen yaitu kesadaran, perasaan dan perilaku.

2.2 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Wibowo, 2017:349). Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan semua unsur yang menyangkut kegiatan individu sebagai anggota organisasi. Setiap individu (dalam hal ini adalah karyawan) tentu sudah dibekali dengan kedisiplinan dan ketaatan terhadap norma, nilai, kebiasaan (atau yang lebih dikenal dengan budaya organisasi) yang telah dibentuk oleh organisasi. Apabila budaya organisasi sudah kuat melekat dalam benak semua unsur organisasi, maka kinerja seluruh karyawan/komponen organisasi tersebut tentu akan dapat berjalan dengan optimal.

2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat.. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Alimuddin, (2017) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin akan diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja mereka. Pendapat ini sejalan dengan Grimes (2018), yang menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi.

3) Hubungan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan

Karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hubungan kinerja karyawan. Menurut Subyantoro (2014:11-19), karakteristik merupakan ciri atau sifat yang berkemampuan untuk memperbaiki kualitas hidup, sedangkan karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang telah mengkaji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, karakteristik individu terhadap kinerja karyawan, diantaranya:

1. Muis, dkk (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya dari objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Fahmi (2018) di PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT TouchWood Uluwatu.
2. Widyani, dkk (2022) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Ratau, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semangat Anak Ratau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi pada PT. Semangat Anak Ratau maka semakin baik pula kinerja karyawan.
3. Satriani dan Sary (2019) menyimpulkan berdasarkan penelitian yakni terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal tersebut menunjukkan bahwa jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan atau lembaga kuat maka kinerja pegawai akan tinggi. Kerja sama antar pegawai akan membentuk budaya yang baik dan kuat namun, beberapa

faktor perlu diperbaiki dan diperhatikan, seperti pegawai yang terlalu santai dalam bekerja, pegawai fokus pada hasil akhir tanpa melihat proses yang terjadi dan lain-lain.

4. Hal yang sama juga ditemukan oleh Firdaus (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti etika seorang karyawan semakin memegang teguh budaya organisasi yang telah menjadi aturan yang berlaku pada perusahaan semakin tinggi pula kinerja yang diberikan kepada perusahaan.
5. Haqqi and Djastuti (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara perbedaan budaya dari karyawan terhadap budaya organisasi, dimana semakin besar perbedaan budaya antar karyawan maka akan melemahkan nilai budaya organisasi yang akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan.
6. Kurniawan dan Hanifah (2019) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi kerja terhadap kinerja karyawan (di cemara motor main dealer honda leles garut). Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman memimpin yang dimiliki pimpinan perusahaan membuat para karyawan dapat bekerja lebih baik. Perbedaannya dari objek penelitian, penelitian yang dilakukan Kurniawan dan Hanifah (2019) di di cemara motor main dealer honda leles garut. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT TouchWood Uluwatu

7. Temuan ini didukung oleh Isvandiari dan Aldris (2018) yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan Karakteristik Individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Central Capital Futures cabang Malang. Metode penelitian adalah kuantitatif yang bersifat sebab akibat atau kausal dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang lebih baik lagi guna menunjang kegiatan operasional perusahaan yang lebih optimal.
8. Penelitian yang dilakukan Kurniawan (2018) dalam penelitiannya pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi kerja, dan kinerja karyawan bank sulselbar. Data diperoleh dari karyawan tetap bank sulselbar yang ditetapkan sebagai sampel berdasarkan teknik cluster random sampling. Hasil analisis kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pimpinan secara konsekuen menerapkan peraturan-peraturan kerja agar karyawan secara kuantitas dapat menyelesaikan jumlah (volume) pekerjaan/ tugas sesuai harapan perusahaan.
9. Widyani, dkk (2021) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga ketika Pimpinan perusahaan mengalami peningkatan, maka akan diikuti oleh peningkatan pada Kinerja karyawan.
10. Penelitian dari Yuniarti dan Suprianto (2020) menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan

bahwa pemimpin belum bisa dalam melaksanakan hubungan antara atasan dan bawahan harus memperhatikan serta menjaga iklim saling percaya mempercayai, sikap empati terhadap bawahan, memperhatikan terhadap kenyamanan kerja serta sikap bersahabat dari seorang pemimpin.

11. Hal yang berlawanan ditemukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) yang berjudul pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di pdam tirta deli kabupaten deli serdang. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. pimpinan belum berhasil dalam menjalin hubungan kekeluargaan dan saling percaya kepada seluruh pegawai akan mengakibatkan kesan yang kurang baik dari pimpinan terhadap beberapa pegawai
12. Penelitian yang dilakukan Kartika (2019) pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada home industri keripik tempe rohani kota malang. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, pendekatan deskriptif, dan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian dari analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada home industri keripik tempe rohani kota malang.

13. Hal senada dilakukan oleh Uhing (2019) dalam penelitian yang berjudul pengaruh karakteristik individu dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada usaha rumah kopi di Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada usaha rumah kopi di Manado. Karakteristik individu merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu atau cara memandang ke objek tertentu dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya
14. Hasil penelitian yang dilakukan Supriadi (2019) Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. artinya Karakteristik individu merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan, keahlian, kecakapan dan lain-lain dalam hubungannya dengan melakukan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal
15. Namun hasil berbeda ditemukan oleh Amir (2020) mendapatkan hasil karakteristik individu memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bahwa perbedaan unit kerja bukanlah penyebab berbedanya karakteristik individu, Pegawai secara bersama-sama harus menyesuaikan karakternya dengan apa yang berlaku di lingkungan kerjanya. Jika tidak demikian maka akan terjadi benturan karakter dengan rekan kerjanya bahkan dengan atasannya.

16. Hal senada penelitian yang dilakukan oleh Desy, dkk (2018) yang berjudul karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau, Menyatakan bahwa karakteristi individu berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pagar Merbau.
17. Penelitian yang dilakukan oleh Widyani, dkk (2019) yang berjudul pengaruh karakteritik individu, karakteristik organisasi dan Karakteristik Individu terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja kabupaten Gianyar, menyatakan hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja kabupaten Gianyar.

