

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi (Fritz Heider, 2018:117).

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat bertahan dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggungjawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggungjawab pimpinan perusahaan. Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk

dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas, karena pada dasarnya kinerja setiap karyawan dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya (Dessler, 2018:78).

Nirmalasari dan Masusan (2020) mendefinisikan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan. Umumnya pimpinan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Seorang karyawan telah mendayagunakan kemampuan dirinya itu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan, maka diperlukan suatu penilaian. Penilaian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan dari para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mana yang berkualitas baik.

Penelitian ini mengadopsi tempat penelitian pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar, dimana Jolly Roger *Education* (JR) merupakan Lembaga Pendidikan dan Konsultan Bahasa Inggris dan Mandarin. JR berdiri sejak September 2010 dan saat ini telah memiliki 5 cabang di Bali dan 1 cabang di luar kota, yaitu di Denpasar (Head Office), Tabanan, Dalung-Badung, Gianyar, Munggu, dan Lampung. Dengan Metode Belajar Dahsyat yaitu 4F Methode, JR tumbuh dan berkembang menjadi Lembaga Pendidikan Bahasa Inggris terbaik di Bali dan telah memiliki Penilaian Kinerja B. Tujuan didirikan Jolly Roger *Education* (JR) adalah menjadikan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Bahasa Inggris yang Inovatif dan Sertifikatif dengan metode proses belajar bahasa Inggris yang paling mudah, sederhana, praktis, aplikatif dan adaptif serta

memberikan layanan bahasa inggris terbaik dan berkualitas melalui tahap yang sederhana, fleksible dan hemat waktu. Tahun 2021 Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar dikelola oleh 60 orang karyawan. Adapun karakteristik karyawan Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Karakteristik Data Karyawan
Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar Periode 2021

No	Jabatan	Jumlah	Tingkat Pendidikan			
			Diploma		Sarjana	
			L	P	L	P
1	<i>Director</i>	1			1	
2	<i>Operational Manager</i>	4	2	2		
3	<i>Marketing Coordinator</i>	6	2	4		
4	<i>Tutor Coordinator</i>	49	2	1	16	30
Jumlah		60	6	7	17	30

Sumber: Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat jumlah keseluruhan karyawan Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar sebanyak 60 karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 23 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 37 orang. Banyaknya karyawan tersebut dibagi kedalam 4 jenis jabatan diantaranya *Director* sebanyak 1 orang, *Operational Manager* sebanyak 1 orang, *Marketing Coordinator* sebanyak 6 orang dan *Tutor Coordinator* sebanyak 49 orang. Mayoritas karyawan Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar mengemban pendidikan terakhir sarjana sebanyak 47 orang dan pendidikan diploma sebanyak 13 orang. Dari tabel 1.1 dipergunakan untuk mengetahui kepentingan perusahaan dengan sebelumnya menempatkan orang-orang yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya, yang artinya dari data tersebut dapat mengukur

tingkat kehadiran karyawan di Jolly Roger *Education*. Terkait kegiatan operasionalnya Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar mengukur tingkat kinerja karyawan melalui tingkat kedisiplinan karyawan dilihat melalui tingkat kehadiran setiap harinya. Adapun tingkat kehadiran karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Data Tingkat Kehadiran Karyawan
Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar Periode 2021

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharus-nya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=(6)/(5)x100%
1	Januari	60	24	1.032	25	1.007	2,42
2	Februari	60	20	860	27	833	3,14
3	Maret	60	21	903	28	875	3,10
4	April	60	22	946	25	921	2,64
5	Mei	60	23	989	24	965	2,43
6	Juni	60	20	860	22	838	2,56
7	Juli	60	23	989	23	966	2,33
8	Agustus	60	22	946	29	917	3,07
9	September	60	21	903	27	876	2,99
10	Oktober	60	23	989	25	964	2,53
11	November	60	21	903	24	879	2,66
12	Desember	60	22	946	24	922	2,54
Jumlah			262	11.266	303	10.963	32,41
Rata-rata			21,83	938,83	25,25	914	2,70

Sumber: Jolly Roger Education Cabang Gianyar (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat ketidakhadiran karyawan adalah 2,70% ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong wajar, karena menurut Murdiartha (2018:93) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi. Tingkat absensi yang wajar menunjukkan bahwa kinerja karyawan Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar tergolong baik karena rata-rata

berada di bawah 3%. Dalam artian kinerja karyawan masih bisa dievaluasi karena semangat karyawan untuk bekerja tergolong tinggi.

Fenomena yang terjadi pada penelitian ini adalah di Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar, yaitu kurangnya kesadaran akan kepemimpinan, kurangnya inisiatif karyawan dalam melakukan pengembangan organisasi selain itu perlu ditingkatkan komunikasi pegawai yang ditunjukkan dengan kurangnya disiplin pegawai dalam menaati aturan yang ditetapkan organisasi serta hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi fenomena tersebut diantaranya yaitu: kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi.

Faktor pertama adalah kepemimpinan, Leary (2018:67) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Sedangkan menurut Henry Suyono (2017:98) kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Yapentra (2021), Steven (2021) dan KUSDARIANTO (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Nababan (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, Kasmir (2018:29) menyatakan bahwa budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang bersifat pelanggan atau tradisional, yang sebagian besar atau kecilnya dimiliki semua anggota organisasi dan yang harus dipelajari dan setidaknya sebagian diterima oleh orang-orang baru agar dapat diterima dalam layanan perusahaan atau cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi/perusahaan). Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Nelfianti (2018), Sucipto (2019) dan Handayani (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Girsang (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Arianti & Muhammad (2021:191) menyatakan bahwa komunikasi merupakan suatu proses pengiriman pesan atau symbolsimbol yang mengandung arti dari seseorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu. Jadi dalam komunikasi itu terdapat suatu proses yang dalam tiap prosesnya mengandung arti yang tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan. Oleh karena itu komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sama terhadap simbol. Penelitian

yang dilakukan sebelumnya oleh Almubaroq (2019), Desani (2019) dan Kusdianto (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Akbar (2019) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menjadi hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif atau kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2018:98).

Berdasarkan uraian tersebut peneliti melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan penelitian sebelumnya sebagai pedoman dasar penelitian. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar?

3. Apakah Komunikasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

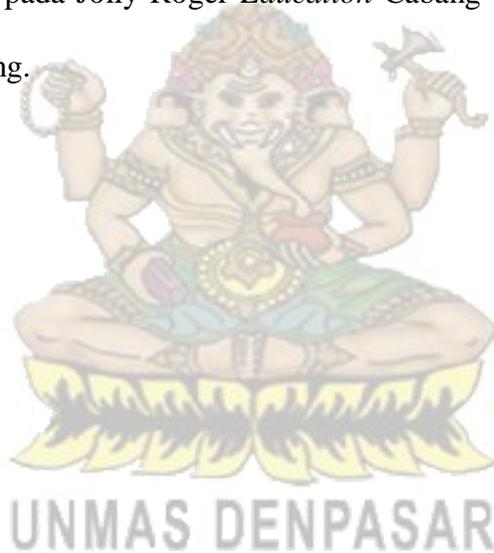
1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya

Manusia serta dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Jolly Roger *Education* Cabang Gianyar pada masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory (Goal Setting Theory)*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan (Pramesti, 2021:97). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut (Afandi, 2018:191) menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien.

Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas

sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat inerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja (Pratama, 2020).

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Leary (2018:67) kepemimpinan adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Sedangkan menurut Henry Suyono (2017:98) kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan

kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka.

Berbeda dengan Kharis (2019:77) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Namun pendapat lain juga dikemukakan oleh Emron Edison (2018:84) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.2.2 Karakteristik Kepemimpinan

Emron Edison (2018:86) merumuskan empat karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa indikator kepemimpinan menurut Kharis (2019:79) sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan

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

3. Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Kasmir (2018:29) budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang bersifat pelanggan atau tradisional, yang sebagian besar atau kecilnya dimiliki semua anggota organisasi dan yang harus dipelajari dan setidaknya sebagian diterima oleh orang-orang baru agar dapat diterima dalam layanan perusahaan atau cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi/perusahaan).

Berbeda dengan Dessler (2018:198) budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi yang mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Secara umum, suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego. Hasil dari penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan orang – orang (beliefs), dan nilai-nilai yang sama.

Kharis (2019:199) mengemukakan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem

pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi, dan lainnya (Sukmana, 2019).

2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Adapun fungsi budaya organisasi menurut Soelistyoningrum (2020:191), sebagai berikut:

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

Pengkajian terhadap budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks perilaku organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan tindakan yang ditunjukkan individu-individu dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara

keilmuan memiliki arti penting karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan.

2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan menurut Ayem (2021:87), asntara lain:

1. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebagai organisasional. Perubahan budaya kerja yang slow down diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode – metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

3. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan

dalam mengambil keputusan. Inisiatif karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya diharapkan dapat menguntungkan perusahaan. Inisiatif juga menggambarkan suatu bentuk kebebasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

5. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

6. Integrasi

Integrasi adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa besar rasa saling ketergantungan antar SDM ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

8. Pengawasan

Meliputi peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota.

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada

organisasinya secara penuh.

10. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan.

11. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Akan tetapi, jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.

12. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Maulidiyah (2020:65) indikator budaya organisasi diklasifikasikan menjadi tujuh indikasi yang dapat menangkap inti dari budaya yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. 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.
2. 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.

3. Orientasi hasil. Hal ini merupakan dimana manajemen lebih menitik beratkan pada hasil dari pada pada cara dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan yang dilakukan atau disetujui oleh organisasi lebih menekankan dan mempertahankan status dengan membandingkannya pada perkembangan organisasi.

2.4 Komunikasi

2.4.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Arianti & Muhammad (2021:191) menyatakan komunikasi merupakan suatu proses pengiriman pesan atau symbolsymbol yang mengandung arti dari seseorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu. Jadi dalam komunikasi itu terdapat suatu proses yang dalam tiap prosesnya mengandung arti yang tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan. Oleh karena itu komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sama terhadap simbol.

Berbeda Rifmanesi (2019:105) menyatakan komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam

komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

2.4.2 Jenis-Jenis Komunikasi

Menurut Vivian (2019:56) menjelaskan bahwa jenis-jenis komunikasi kedalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi Verbal

Bentuk komunikasi verbal adalah yang paling banyak digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak tentang komunikasi verbal. komunikasi verbal merupakan komunikasi yang menggunakan simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan dan tertulis. Komunikasi verbal adalah karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam makna melalui kata-kata. Kemampuan untuk menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan komunikasi verbal memungkinkan identifikasi tujuan, mengembangkan strategi dan perilaku untuk mencapai tujuan. Komunikasi verbal dapat dibedakan yaitu antara komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai proses di mana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar mempengaruhi tingkah dan perilaku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis, jika keputusan

yang akan disampaikan oleh pemimpin dikodekan dalam simbol-simbol tertulis yaitu dalam kertas atau di tempat lain yang dapat dibaca, kemudian dikirim ke karyawan yang dimaksudkan.

2. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan komunikasi non-verbal anda dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan menggantikan komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan artinya. Dalam hal ini, yang dimaksud dari komunikasi non-verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, suara, kontak mata, ekspresi wajah, jarak jauh dan sentuhan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa semua peristiwa dalam situasi komunikasi yang tidak terkait dengan kata-kata yang diucapkan atau ditulis. Dengan komunikasi non-verbal orang dapat mengekspresikan perasaan mereka melalui ekspresi wajah, nada dan sebagainya.

3. Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengalir melalui tingkat manajemen ke garis terendah dan karyawan staf. Tujuan utama komunikasi dari atas kebawah yaitu dengan memberikan arahan, informasi, instruksi serta saran dan penilaian kepada karyawan/pegawai dengan memberikan informasi kepada anggota

organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Pesan atau berita ke bawah dapat dalam bentuk penulisan atau lisan, dan biasanya disampaikan melalui catatan, laporan atau dokumen lain, buletin, rapat/pertemuan, dan percakapan dengan melalui interaksi orang per orang atau kelompok kecil. Dalam hal ini, kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau menjadi sensor informasi penting yang ditujukan untuk bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima oleh bawahannya tidak lengkap seperti aslinya.

4. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Adapun fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk memberikan informasi pada tingkat manajemen yang lebih tinggi tentang apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini meliputi laporan berkala, penjelasan, ide, dan permintaan untuk keputusan. Dalam hal ini dapat dilihat sebagai data atau informasi feedback untuk manajemen atas. Seorang manajer harus memiliki rasa percaya akan bawahannya untuk mencapai keberhasilan saluran komunikasi ini. Jika tidak, informasi sebagus apa pun, dari bawahan, tidak akan berguna baginya, karena apa yang muncul hanyalah kecurigaan atau ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

2.4.3 Indikator Komunikasi

Menurut Sinaga (2019:67) terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut:

1. Pemahaman

Kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat seperti yang dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama, dan untuk mencapai tujuan itu maka, seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami fungsinya masing-masing. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Jika proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan akan lebih enak dalam berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

4. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan terhadap komunikan maupun komunikator.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2018:98) Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Prabu Mangkunegara (2019:118) menyatakan kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Iswanto (2019:112) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil kinerja karyawan seperti yang diharapkan. Kemudian menurut Emron Edison (2018:84) kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan karyawan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan paparan diatas kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas

kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar kriteria yang telah diterapkan sebelumnya.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Prabu Mangkunegara (2019:121), ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor Kemampuan: secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka dia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor Motivasi: motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.
3. Faktor Situasi: situasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang tinggi.

2.5.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

1. *Management By Objectives* (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah metode penilaian kinerja

karyawan yang paling sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan, dimana dalam tahapannya dibagi menjadi 3 tahapan diantaranya tahapan *planning*, *monitoring*, dan kemudian *reviewing*.

2. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Behaviorally Anchored Rating Scale adalah metode penilaian kinerja yang merupakan bentuk dari metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau melayani *customer*. Bentuk metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem *rating* angka yang bisa diisi oleh konsumen atau klien.

3. *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Human Resource (Cost) Accounting Method adalah metode penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di beberapa perusahaan yang diterapkan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

4. *360-Degree Feedback*

360-Degree Feedback adalah metode penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan meminta penilaian berdasarkan sudut pandang orang lain seperti rekan kerja, ketua tim, hingga manajer yang terlibat di dalam perusahaan dan pernah bekerja sama dengan karyawan tersebut. Metode penilaian kinerja ini dinamakan dengan *360-Degree Feedback*.

5. *Psychological Appraisals*

Psychological Appraisals adalah metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan untuk melihat dari sisi psikologi karyawan serta untuk

melihat potensi apa yang ada dalam dirinya yang dapat dikembangkan.

2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Soelistyoningrum (2018:76) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerjadan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulangkerja.
3. Tingkat kehadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nababan (2020) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Intertama Trikencana Berisnar Medan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Sedangkan kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yapentra (2021) tentang “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Pasang Baru Pt. Telkom Akses Pekanbaru”. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Steven (2021) tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan penghargaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusdianto (2022) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Palopo”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Nelfianti (2018) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan YPI Cempaka Putih Jakarta”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi

linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau sedangkan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

Penelitian yang dilakukan oleh Sucipto (2019) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ansika Jitama Teknik”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2020) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FRJ Global Concept Jepara)”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2019) tentang “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kud Karangploso Kabupaten Malang)”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik

analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Almubaroq (2019) tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Konflik Kerja pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Desani (2019) tentang “Pengaruh Komunikasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Mesin Agri”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

