

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pariwisata merupakan salah satu penyumbang devisa terbesar di Indonesia dan menjadi industri andalan bagi Negara Indonesia. Salah satu daerah tujuan wisata yang memiliki tingkat kunjungan yang sangat tinggi adalah Bali. Hal ini dikarenakan Bali memiliki pesona yang tidak ada habisnya serta memiliki vibrasi yang unik. Kenyamanan dan keamanan yang diciptakan masyarakat Bali membuat wisatawan yang berkunjung merasa disambut dan diterima kedatangannya di Pulau Bali. Salah satu industri yang memiliki daya tarik di Bali adalah spa, terlihat dari pertumbuhan industri spa di Indonesia terkhususnya di Bali yang menempati urutan ketiga terbesar di Asia. Spa memiliki daya tarik tersendiri bagi para wisatawan mancanegara untuk datang dan berkunjung ke Bali. Hal ini mengingat perawatan spa bukanlah lagi kegiatan yang super mewah dan hanya perawatan kecantikan semata, melainkan telah menjadi gaya hidup dan kebutuhan bagi kesehatan. Hal ini yang mengharuskan para karyawan spa dituntut memiliki keterampilan khusus yang baik. Sumber daya manusia adalah fondasi yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan terutama dalam dunia pariwisata yang sangat dinamis.

Perkembangan dunia pariwisata yang saat ini semakin pesat yang mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu membawa perusahaan menuju keberhasilan dan hal ini hanya bisa dilakukan oleh karyawan dengan kinerja yang baik. Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya (Notoatmodjo, 2019:124). Kinerja dapat

dikatakan sebagai hasil dari penilaian atau evaluasi terhadap sejauh mana seseorang atau kelompok berhasil mencapai tujuan atau tugas yang ditugaskan kepada mereka. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana mereka mencapai target, memenuhi standar kualitas, dan memberikan kontribusi yang berarti terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang kurang baik akan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri. Apabila permasalahan ini tidak diatasi maka akan timbul masalah yang akan menghambat stabilitas dan performa perusahaan.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah bagaimana kepemimpinan dalam perusahaan itu sendiri, yang dalam hal ini pemimpin perusahaan yang bertanggung jawab atas karyawannya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu untuk tujuan bersama (Dehotman, 2020). Menurut Utami (2016), kepemimpinan (leadership) adalah sifat atau karakter seseorang didalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang agar mereka bersedia untuk mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Bisa diartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau proses seseorang untuk memimpin dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memotivasi timnya, mengambil keputusan yang tepat, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kepemimpinan juga melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, membangun hubungan yang kuat dengan bawahan, dan memimpin dengan teladan.

Teori *Path Goal* menjelaskan tentang perilaku pemimpin direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini, sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, dan pelaksanaan yang efektif. Bawahan sebagai sumber daya manusia merupakan aspek yang paling merasakan dampak jika terjadi perubahan dalam organisasi.

Adapun beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan seperti pimpinan kurang berkeinginan untuk mendengarkan keluhan karyawan, pimpinan kurang memberikan solusi kepada karyawan, biasanya hanya menuntut pekerjaan dilakukan dengan baik dan tepat waktu, dan pimpinan kurang tegas dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan yang berlaku seperti ada beberapa karyawan yang terlambat tanpa alasan tidak dihiraukan oleh pemimpin, ada juga yang istirahat melebihi waktu yang ditentukan. Pendapat tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afandi dan Bahri, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Utami (2016) dan penelitian oleh Andayani dan Tirtayasa (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku dan pendorong timbulnya semangat atau dorongan kerja. Motivasi menurut Candra, dkk (2022) adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang berpengaruh besar kecilnya prestasi yang diraih (Gibson, dkk. 1996:185). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan (Utami & Astakoni, 2020).

Maka dalam konteks ini motivasi memiliki pengaruh besar dalam mendorong seseorang untuk mengejar cita-cita hidupnya. Dalam konteks dunia kerja setiap mereka yang memulai kerja diharuskan mengisi perjalanan rutinitasnya dengan penuh motivasi. Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yang sedang berjalan yaitu seperti tingginya beban kerja yang melebihi kemampuan karyawan, gaji yang rendah atau kurang dari ekspektasi karyawan, dan hubungan dan interaksi dengan rekan kerja yang kurang baik.

Penelitian Kasmaludin, dkk. (2023), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Baruhu dan Dwi (2023) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya motivasi ketika seorang

karyawan termotivasi, mereka memiliki tingkat produktivitas yang baik sehingga berpengaruh pada kinerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun aspek-aspek yang mendukung dalam motivasi kerja seperti adanya kedisiplinan dari karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama yaitu bila organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi bisa menjawab dan mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi tersebut.

Menurut Rivai (2020), budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pihak pengelola Zahra SPA Nusa Dua selalu berupaya menumbuhkan budaya yang baik dalam operasional perusahaan. Namun dalam

kenyataannya masih terjadi masalah budaya organisasi yang dapat dilihat dari adanya absensi karyawan yang tinggi. Berikut adalah data absensi karyawan Zahra SPA Nusa Dua Tahun 2022.

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan Zahra SPA Nusa Dua Tahun 2022**

| No               | Bulan     | Jumlah Karyawan (orang) | Jumlah Hari Kerja (hari) | Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari) | Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari) | Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari) | Persentase Absensi (%)   |
|------------------|-----------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A                | B         | C                       | D                        | $E = C \times D$                    | F                                    | $G = E - F$                         | $H = F : E \times 100\%$ |
| 1                | Januari   | 41                      | 26                       | 1066                                | 33                                   | 1033                                | 3,10                     |
| 2                | Februari  | 41                      | 24                       | 984                                 | 34                                   | 950                                 | 3,46                     |
| 3                | Maret     | 41                      | 26                       | 1066                                | 31                                   | 1035                                | 2,91                     |
| 4                | April     | 41                      | 25                       | 1025                                | 34                                   | 991                                 | 3,32                     |
| 5                | Mei       | 41                      | 27                       | 1107                                | 32                                   | 1075                                | 2,89                     |
| 6                | Juni      | 41                      | 26                       | 1066                                | 37                                   | 1029                                | 3,47                     |
| 7                | Juli      | 41                      | 26                       | 1066                                | 31                                   | 1035                                | 2,91                     |
| 8                | Agustus   | 41                      | 27                       | 1107                                | 33                                   | 1074                                | 2,98                     |
| 9                | September | 41                      | 25                       | 1025                                | 32                                   | 993                                 | 3,12                     |
| 10               | Oktober   | 41                      | 27                       | 1107                                | 35                                   | 1072                                | 3,16                     |
| 11               | November  | 41                      | 26                       | 1066                                | 29                                   | 1037                                | 2,72                     |
| 12               | Desember  | 41                      | 27                       | 1107                                | 31                                   | 1076                                | 2,80                     |
| <b>Jumlah</b>    |           |                         | 312                      | 12792                               | 392                                  | 12400                               | 3,06                     |
| <b>Rata-rata</b> |           |                         | 26                       | 1066                                | 33                                   | 1033,33                             | 3,06                     |

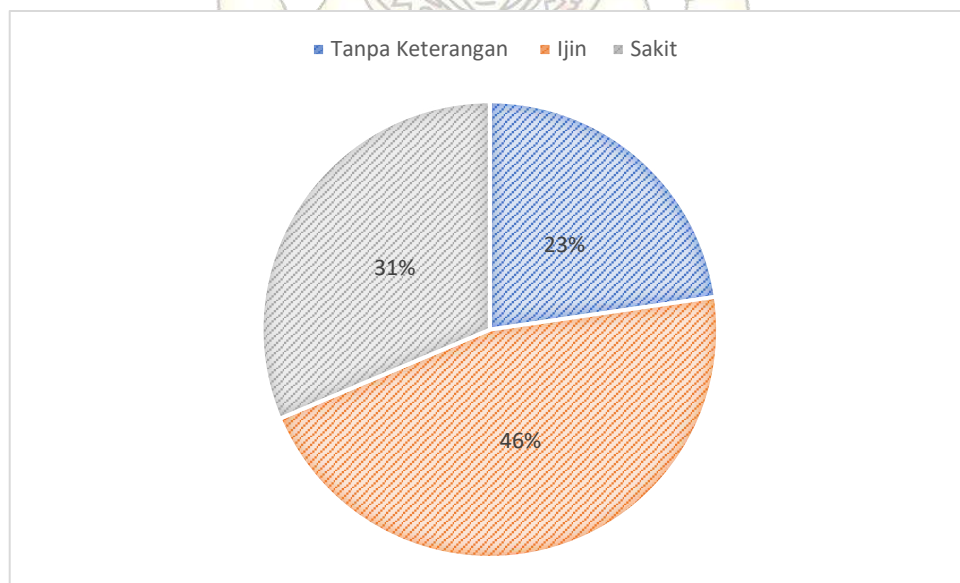
Sumber : Zahra SPA Nusa Dua Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat absensi selama 2022 sebesar 3,06%. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Februari sebanyak 3,46% dan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan terjadi pada bulan November yaitu 2,72%. Flippo (2001:281) menyatakan bahwa apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 persen sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Kemangkiran atau tidak masuk

kerja (absen) karyawan tanpa alasan merupakan keadaan yang tidak menguntungkan perusahaan. Dengan tingkat absensi diatas 3 persen, ini merupakan salah satu indikasi adanya masalah dalam kepuasan kerja karyawan.

Rata-rata jumlah hari kerja yang hilang selama 2023 adalah 33 hari setiap bulannya dimana jumlah hari kerja yang hilang tertinggi terjadi pada bulan Juni sebanyak 37 hari dan terendah terjadi pada bulan November sebanyak 29 hari. Absensi karyawan Zahra SPA Nusa Dua tahun 2023 terdiri dari alpha, sakit, dan izin dengan proporsi sebagai berikut :

**Gambar 1.1**  
**Proporsi Absensi Karyawan Zahra SPA Nusa Dua Tahun 2022**



Sumber : Zahra SPA Nusa Dua Tahun 2022

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan yang absen karena izin sebanyak 46% atau sebanyak 180 hari kerja, absen karena sakit sebanyak 31% atau sebanyak 123 hari kerja dan karyawan yang absen tanpa keterangan sebanyak 23% atau sebanyak 89 hari kerja.

Budaya tiap organisasi berbeda-beda, ada organisasi yang memiliki budaya

yang kuat dan ada pula organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Secara umum budaya organisasi pada Zahra Spa Nusa Dua telah berjalan dengan cukup baik, diantaranya seperti informasi dan komunikasi organisasi sudah berjalan cukup baik walaupun dalam organisasi dibatasi oleh garis wewenang dan tanggung jawab serta adanya aturan kedisiplinan terhadap waktu. Namun demikian, masih ditemui beberapa permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yang sedang berjalan yaitu masih saja ditemukan karyawan yang datang dan pulang kerja tidak sesuai dengan waktu dan aturan yang ditetapkan organisasi, terbentuknya sikap saling percaya bahwa kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan memberikan daya rekat (*social glue*), tetapi ada beberapa karyawan yang tidak bisa mengemban amanah kepercayaan tersebut, kurangnya kejujuran dan tanggung jawab dari masing-masing pribadi sehingga nantinya sangat menentukan atau mempengaruhi terjalannya budaya organisasi, kepekaan karyawan terhadap keluhan *customer* dinilai masih rendah dan tidak ada sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai melanggar aturan didalam organisasi, dan masih saja ditemukan beberapa karyawan yang tidak hadir dalam rapat dan kurang aktif dalam memberikan masukan kepada organisasi, terutama yang berkaitan dengan menghadapi komplain dari *customer*.

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Efendi (2019) menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung penelitian oleh Wiratama, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian oleh Marpaung dan Darmawan (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya

budaya organisasi tidak akan membuat kinerja mengalami kenaikan atau penurunan kinerja karyawan

Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurutnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Agar dapat mencapai tujuan tersebut para karyawan dituntut lebih profesional dalam mengelola pekerjaan. Agar pekerjaan tersebut dapat mencapai tujuan, maka semua pekerjaan tersebut terlebih dahulu harus direncanakan yang selanjutnya dikelola, digerakan, dikordinasikan serta diawasi agar pekerjaan tersebut tidak berjalan keluar dari aturan yang ada. Seperti pada umumnya setiap kegiatan dalam organisasi atau perusahaan memerlukan adanya unsur manusia sebagai penggerak atau pelaksana dalam mencapai tujuan, atau dikenal dengan fungsi personalia dimana merupakan fungsi yang berhubungan dengan tenaga kerja atau karyawan. Dimana sumber daya manusia merupakan sumber utama dalam menjalannya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam suatu perusahaan dari pengoperasian mesin dalam menyelesaikan pekerjaan sampai pada pembuatan keputusan dalam mengambil kebijakan sampai pada memberikan pelayanan pada masyarakat.

Masalah kinerja karyawan yang masih ada di Zahra Spa Nusa Dua saat ini masih ada karyawan yang sering melanggar peraturan atau standar kerja yang dibuat oleh perusahaan sehingga berdampak pada kualitas pelayanan, seperti melanggar jam istirahat. Selain itu beberapa karyawan mengabaikan *job*

*discriptions* yang telah ditetapkan dan masih ada beberapa karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP (*standard operating procedure*) serta kurang dapat berfikir dengan cepat dalam memecahkan masalah pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi. Untuk melakukan penelitian di Zahra Spa Nusa Dua dengan mengambil judul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua".

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua.

2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Zahra Spa Nusa Dua.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini secara teoritis diharapkan mampu memperjelas hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan diharapkan mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah terhadap kenyataan yang terjadi di perusahaan dengan cara menanggapi suatu permasalahan yang ada pada perusahaan kemudian memberikan sumbangan pemikiran beserta pemecahannya.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman serta mampu mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah. Serta memperoleh tambahan pengetahuan dan informasi yang didapat dari perusahaan.

###### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan untuk memberikan masukan serta pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menentukan kebijakan – kebijakan baru pada masa yang akan datang.

###### **3. Bagi Institusi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan tambahan bacaan yang nantinya dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa yang duduk di bangku kuliah sekaligus berfungsi sebagai bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang membutuhkan atau ingin mengetahui lebih lanjut mengenai masalah sejenis



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

*Goal-setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 sebagai teori utama (*grand theory*) merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Pencapaian atas sasaran mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.

Konsep dasarnya merupakan seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada suatu tujuan tertentu. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran dan tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan niat dalam hubungannya untuk tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan, dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya dalam organisasi. pencapaian atas sasaran dan tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi tersebut.

### 2.1.2 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Afandi, (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Kasmir, (2018) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Sinambela, (2017) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan atau *job recruitment*. Kinerja adalah suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksika dengan dasar efisiensi (Rivai, 2013:604).

Menurut Mathis dan Jackson, (2017:78) kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yaitu dalam arti kualitas, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Kinerja diartikan sebagai suatu yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang guna mencapai tujuan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu (Tika, 2006:161).

## 2) Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Indikator dari kinerja karyawan menurut Moorhead, dkk dalam Sugiyono, (2009: 12) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesuaian dan kesiapannya.
2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*), yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya volume keluaran dan kontribusi.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dilakukan.
4. Kehadiran, yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, misalnya : Tingkat absensi pegawai dan ketepatan waktu.

Indikator kinerja menurut Edison (2017:143), antara lain sebagai berikut :

- a) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan

- d) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

Indikator kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94), yaitu:

- a) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan suatu kewajiban karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakannya, pekerjaannya, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku karyawan dalam bekerja.

- b) Tenggang Rasa

Tenggang rasa merupakan bentuk sikap pimpinan yang dilakukan oleh karyawan atas hubungannya disuatu organisasi. Peranan inilah menjadi pimpinan lebih menghargai antar sesama karyawan dengan perwujudan tingkah laku, ucapan dan tindakan.

- c) Kerjasama

Kerjasama yaitu kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

- d) Disiplin

Mencerminkan kepatuhan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

- e) Kejujuran

Kejujuran adalah sikap (*attitude*) karyawan untuk bekerja secara baik dan benar tanpa ada tindakan manipulasi atau berkata yang sebenarnya tanpa

mengurangi sedikitpun apa saja yang akan kita sampaikan kepada orang lain. Sehingga tindakan dari karyawan sesuai dengan peraturan yang ditentukan perusahaan.

f) **Loyalitas**

Loyalitas adalah suatu bentuk kesetiaan dan pengabdian karyawan untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Serta sikap kesediaan karyawan dalam menjaga kemauan dan hasrat bekerjanya sebagai bentuk loyalitas pada perusahaan.

### 2.1.3 **Kepemimpinan**

#### 1) **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Darsono, 2022:3). Kemampuan tersebut tidak lah mudah dimiliki oleh setiap orang karena kepemimpinan membutuhkan kedewasaan dalam berpikir dan bersikap, begitu pula dibutuhkan kreativitas dan keberanian dalam memimpin lebih-lebih memberikan contoh atau keteladanan terbaik kepada parabawahannya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016), menyatakan kepemimpinan adalah merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Didalam perusahaan pemimpin memiliki hak dan kewajiban sebagai

patron atau sebagai contoh panutan bagibawahannya. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi orang lain kearah mencapai tujuan tertentu (Sukarso dan Putong, 2015).

Hasibuan (2016:170), menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan perusahaan atau keberhasilan perusahaan.

## **2) Indikator-Indikator Kepemimpinan**

Adapun indikator kepemimpinan menurut Tohardi (2010: 222) adalah:

### **a) Pengarahan**

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau intruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

### **b) Komunikasi**

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga karyawan mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan dengan baik serta kerja sama yang tercipta antar pimpinan dengan karyawannya dapat terjalin dengan baik untuk mencegahnya kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

c) Pengambilan keputusan

Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku diperusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

d) Memotivasi

Pimpinan memberikan bimbingan dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini meliputi memahami perilaku dan karakteristik karyawan, serta tingkat kebutuhan setiap karyawan yang berbeda-beda.

Menurut Martoyo dalam Delti (2015), indikator-indikator kepemimpinan diantaranya:

a) Kemampuan analitis

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

b) Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasehat, seorang 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.

c) Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak tentuan sangat penting bagi seorang pemimpin.

Menurut Thoha (2007:42), indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

b) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*)

Sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

c) Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

Pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

## 2.1.4 Motivasi

### 1) Pengertian Motivasi

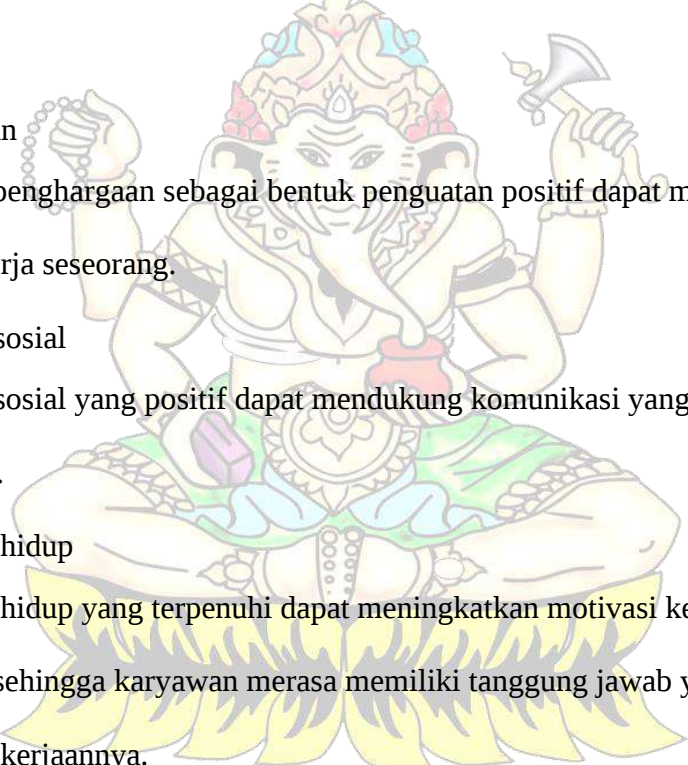
Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan - kebutuhan yang di inginkan. Untuk memahami lebih dalam definisi motivasi ada baiknya kita melihat beberapa pendapat para ahli berikut ini. Motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2000:142). Menurut Sedarmayanti (2017), motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal atau eksternal yang dapat bersifat positif. Beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu yang dapat menimbulkan dorongan atau mampu mempengaruhi seseorang melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Siagian (2012:67), menyatakan bahwa motivasi artinya keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupasehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi. Motivasi adalah sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karna ia ingin melaksanakannya (Terry, 2019:130). Sedangkan Mangkunegara, (2014:61) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mecapai tujuan organisasi perusahaan. Sedangkan Triatna (2015:84), mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dilandasi suatu dorongan, dorongan ini yang disebut dengan kebutuhan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2010:837). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tidak terlihat yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan.

## 2) Indikator-indikator Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:132), indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- 
- a) Penghargaan  
Menerima penghargaan sebagai bentuk penguatan positif dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang.
  - b) Hubungan sosial  
Hubungan sosial yang positif dapat mendukung komunikasi yang efektif dalam perusahaan.
  - c) Kebutuhan hidup  
Kebutuhan hidup yang terpenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja seorang karyawan, sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.
  - d) Keberhasilan dalam bekerja  
Bagaimana karyawan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan kerja.

Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (2019:93) sebagai berikut :

- a) Tanggung jawab, yaitu memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- b) Prestasi kerja, yaitu melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

- c) Peluang untuk maju, yaitu keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- d) Pengakuan atas kinerja, yaitu keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- e) Pekerjaan yang menantang, yaitu keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Menurut Hasibuan (2016:33), bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

a) Balas Jasa

Balas jasa dalam bentuk uang yang merupakan sumber tenaga beli bagi tenaga kerja pada tingkat terendah, misalnya bagi kebutuhan fisik minimum saja tidak mencukupi.

b) Kebijakan Perusahaan

Kebijakan pimpinan perusahaan terutama yang menyangkut hak - hak tenaga kerja untuk mendapatkan upah yang layak, kesempatan untuk maju, rasa adanya kepastian, keterbukaan dalam masalah yang dihadapi perusahaan.

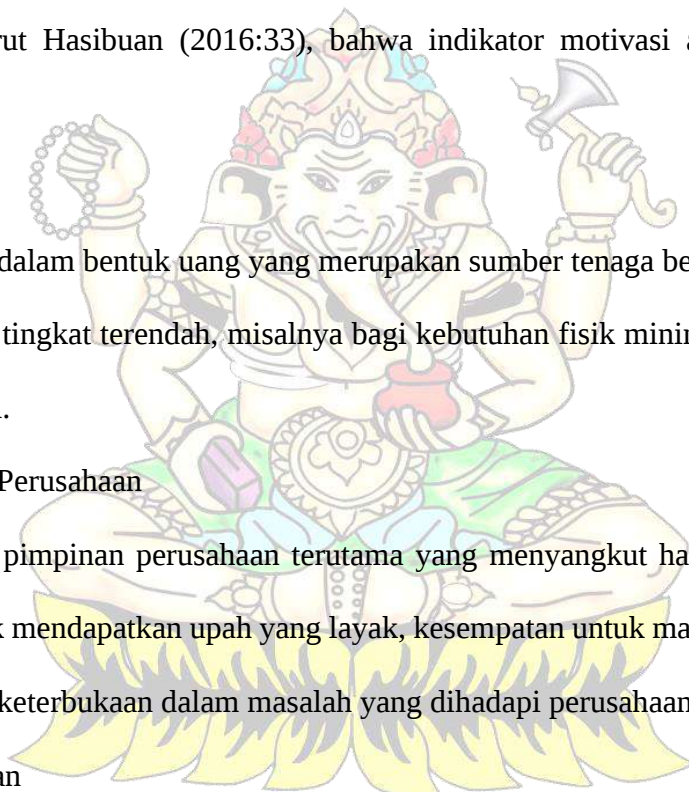
c) Pengawasan

Pengawasan yang bersifat pembinaan yang persuasive, bukan bersifat kaku dan dipaksa serta kurang manusiawi tetapi akan berpengaruh negatif terhadap perusahaan.

d) Hubungan Manusia

Hubungan antar manusia akan berpengaruh terhadap motivasi kerja serta produktivitas.

e) Rasa Aman



Rasa aman dalam menghadapi masa depan akan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

### **2.1.5 Budaya Organisasi**

#### **1) Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan juga sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dengan orang di luar organisasi (Fahmi, 2013:50).

Budaya organisasi merupakan suatu simbol, ideologi, ritual yang mencakup nilai-nilai yang dianut dan dipahami oleh setiap anggota organisasi dan dijadikan tolak ukur untuk menilai apakah tindakan organisasi menyimpang atau tidak dari nilai yang dianut organisasi (Anatan & Elitan, 2009:89). Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi (Wirawan, 2007:10).

Budaya organisasi adalah sistem dan keyakinan Bersama yang membimbing perilaku anggota-anggota organisasi (Badeni, 2014:223). Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagian karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

#### **2) Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Indikator dari budaya organisasi menurut Robbins, (1998: 480) yaitu:

##### **a) Inisiatif Individual.**

Sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam

mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

b) Toleransi terhadap tindakan berisiko.

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

c) Arah.

Sejauh mana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

d) Integrasi

Sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit- unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

Menurut Edison, dkk (2017:129), adapun indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Kesadaran diri, yaitu anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.
- b) Keagresifan, yaitu anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis.
- c) Kepribadian, yaitu anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok.
- d) Performa, yaitu anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.

e) Orientasi tim, yaitu anggota organisasi melakukan kerjasama baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif.

Menurut McKeena dan Beech (2000:18), menyebutkan terdapat lima indikator untuk menilai suatu budaya dalam organisasi, antara lain :

- a) Filosof yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien.
- b) Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi
- c) Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja
- d) Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima dalam organisasi
- e) Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan yang memperhatikan dan menghargai kebutuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Putra (2019) menyatakan kepemimpinan yang baik akan membawa iklim kerja yang baik, dimana karyawan akan memberikan hasil kerja yang maksimal yang ditunjukkan dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya.

Kinerja serta kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang memadai dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja mereka. Dengan memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang memadai, pemimpin membantu karyawan untuk meraih potensinya

yang terbaik, karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai tujuan kerja mereka. Ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja secara keseluruhan dalam tim atau organisasi. Untuk itu, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan dukungan yang memadai akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membantu karyawan mencapai hasil yang lebih baik.

Tarussy, dkk. (2020) menyatakan Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam perusahaan turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi (Andi dan Nuraldy, 2020). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.2.2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja salah satunya adalah motivasi yang tinggi pada karyawan yang secara positif berhubungan. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung lebih berdedikasi dan fokus dalam mencapai tujuan kerja mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Serta, motivasi yang kuat dapat mempengaruhi tingkat energi, ketekunan, dan inisiatif karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Shofwani dan Hariyadi, 2019). Menurut Fahmi, (2011:143) Motivasi juga dapat diartikan suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk

bertindak dalam suatu cara yang di arahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*). Karyawan yang merasa termotivasi memiliki dorongan internal yang kuat untuk berhasil, sehingga mereka cenderung mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan organisasi yang relevan dengan tujuan pribadinya (Utami & Wedasuwari, 2019). Jadi, motivasi adalah salah satu kunci kesuksesan perusahaan karena perusahaan yang memiliki karyawan yang termotivasi dan kinerja yang baik akan membangun reputasi perusahaan yang kuat serta dapat membangun citra yang positif perusahaan di mata klien, pelanggan, dan masyarakat luas.

### **2.2.3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dilihat dari perilaku organisasi tersebut, yang mana budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota - anggotanya dan menjadi suatu pedoman bagi anggota-anggotanya dalam berperilaku secara tidak sadar diterapkan dalam berjalannya suatu organisasi. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Wahyudi dan Tupti (2019) Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi yang positif bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga karyawan merasa termotivasi dan senang dalam

bekerja. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki otonomi, dan ada kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung lebih berdedikasi dan berprestasi. Selain itu, budaya organisasi yang memiliki komunikasi yang baik, dan pemberian umpan balik yang konstruktif juga berdampak positif pada kinerja karyawan. Ketika karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan mendapatkan masukan yang berguna, mereka bisa mencapai hasil yang lebih baik.

### **2.3. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan atau landasan empiris dalam rangka penyusunan penelitian ini sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

#### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian dari Afandi dan Bahri (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Utami (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sama dengan penelitian oleh Andayani dan Tirtayasa (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Sinambela dan Lestari (2022) menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian oleh Marjaya dan Pasaribu (2019), Marfiani, dkk. (2023) yang menyatakan hal yang berbeda yakni kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Saputri dan Andayani (2019) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian dari Kurnianto (2023) menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sama dengan penelitian dari Thesiasari, dkk. (2019) dan Nasaban, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian dari Kasmaludin, dkk. (2023) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Baruhu dan Dwi (2023) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian dari Harahap dan Tirtayasa (2020), Marlius dan Pebrina (2022) yang juga menyatakan motivasi memberikan hasil positif dan signifikan dengan kinerja.

Berbeda dengan penelitian dari Isrial, dkk. (2020) dan Feri, dkk. (2020) menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian dari Pramestya, dkk. (2023) menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun hasil penelitian dari Sinaga dan Hidayat (2020) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Hidayat (2021) dan Budi, dkk. (2019) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian dari Maharani dan Efendi (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian dari Wiratama, dkk. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama dengan hasil penelitian dari Maulana, dkk. (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian dari Ekayanti (2022) dan Efrina (2019) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Sugiyono dan Rahajeng (2022) juga menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun penelitian dari Marpaung dan Darmawan (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Ferdian dan Devita (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari Girsang (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain hal nya dengan penelitian dari Wahyudi dan Tupti (2019) yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.

