

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengaruh globalisasi terlihat jelas dari semakin berkembang pesatnya teknologi pada semua bidang perusahaan. Sumber Daya Manusia yang merupakan komponen utama perusahaan harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang disesuaikan dengan kemajuan teknologi untuk mampu bersaing dalam dunia kerja.

Dalam mengevaluasi produktivitas perusahaan, perlu adanya tolak ukur dari kinerja masing-masing karyawan dengan melihat kompetensinya. Simanjuntak dalam Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diharapkan terlebih dahulu. Keberhasilan perusahaan akan terwujud apabila kinerja setiap karyawan secara konsisten menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebarkannya dengan hasil yang nyata sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dengan kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2016). Sistem manajemen yang baik juga mempengaruhi kinerja perusahaan agar dapat berjalan secara optimal dan

terorganisir sehingga visi, misi dan target perusahaan akan mudah untuk dicapai.

Salah satu elemen penting dalam perusahaan yaitu peran seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi manajemen untuk dapat mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir dan cara kerja bawahannya agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2017:119). Pemimpin yang berhasil tergantung pada penerapan gaya kepemimpinannya terhadap tuntutan situasi. Seseorang bisa dikatakan pemimpin apabila bisa menghadapi dan menempatkan dirinya disetiap keadaan dan mampu menemukan solusi pada setiap permasalahan. Seorang pemimpin juga harus mampu memotivasi dan mengajak bawahannya untuk bersama-sama sejalan mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mendahulukan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi. Para pemimpin transformasional mengajak para pengikutnya lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan. Pemimpin Transformasional selalu mencari cara agar bawahannya selalu bisa berubah ke arah tujuan perusahaan dengan memperhatikan kebutuhan pengembangan bawahannya melalui cara-cara baru, sehingga mampu menggairahkan serta membangkitkan semangat bawahannya untuk mengeluarkan semua kompetensinya. Mereka yang memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan,

mempengaruhi dan memotivasi bawahannya dalam bekerja untuk mencapai hasil yang luar biasa. Pemimpin yang menerapkan Kepemimpinan Transformasional mampu memotivasi para pengikutnya untuk melaksanakan di atas ekspektasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi (Robbins dan Judge, 2015).

Kepemimpinan Transformasional terdiri dari empat komponen inti yang selalu melekat di dalamnya, yaitu pengaruh yang diidealkan (kharisma), motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Dengan adanya empat komponen ini, pemimpin dapat menjalin hubungan baik dengan bawahannya sehingga bisa saling mempengaruhi satu sama lainnya agar terciptanya perubahan dan tujuan yang nyata.

Pemimpin yang memiliki jiwa transformasional harus selalu mengikuti perkembangan yang ada di dalam perusahaan. Selalu lebih dahulu memahami setiap perubahan agar bisa menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk mewujudkan sasaran perusahaan. Dalam mencapai suatu visi, pemimpin transformasional membuat perubahan-perubahan terutama pada misi, cara melakukan bisnis dan bagaimana cara mengelola sumber daya manusia di perusahaan. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran bawahannya dalam memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan selalu berpikir kedepan dalam pengambilan setiap keputusan. Sehingga nantinya bisa meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri bawahannya agar mendapat hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Sejalan dengan hal tersebut, faktor kepemimpinan transformasional menjadi indikator utama ketidaksesuaian kinerja karyawan yang diharapkan. Oleh karena itu,

penggunaan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat secara langsung dapat mensugesti bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugasnya (*job desk*) yang telah ditetapkan masing-masing.

Kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin itu mengatasi segala situasi dan kondisi di perusahaan. Di lingkungan Bank Daerah Bangli, semua pimpinan diharapkan memiliki kemampuan intelektual dan mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik. Namun hal tersebut belum secara maksimal dilakukan pemimpin di Bank Daerah Bangli, karena ditemukan beberapa permasalahan kepemimpinan yaitu kurangnya peran dari middle dan top manajemen dalam melakukan pengawasan secara konsisten terhadap hasil pekerjaan bawahannya. Hal ini dibuktikan dengan data *Non Performing Loan* (NPL) yang digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat kesehatan bank. Pencapaian *Non Performing Loan* (NPL) dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.1
NPL PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda)
Tahun 2016 s/d 2020

TAHUN	DATA		STATUS
	TARGET	PENCAPAIAN	
2016	2,50%	5,90%	
2017	3,50%	7,63%	
2018	4,91%	3,86%	
2019	2,98%	3,05%	
2020	3,88%	4,21%	

Sumber : Kepala Bagian Operasional PT. BPR
Bank Daerah Bangli (Perseroda), (2021)

Keterangan :

- Target Kinerja Tercapai
- Target Kinerja Tidak Tercapai

Dari tabel 1.1, terlihat bahwa kenaikan NPL menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan peran seorang pemimpin harus ditingkatkan. Berdasarkan data NPL 5 (lima) tahun terakhir menyebutkan bahwa pencapaian target belum secara optimal dilakukan oleh karyawan. Pemimpin harus melakukan pengawasan serta evaluasi secara terus menerus terhadap setiap pekerjaan yang dibebankan kepada bawahannya, serta memberikan motivasi untuk bekerja dengan focus sesuai dengan uraian tugas. Untuk itu kemampuan intelektual dan perhatian yang individual dari seorang pemimpin perlu dimaksimalkan agar dapat meningkatkan pula kinerja dari karyawan.

Peran kepemimpinan transformasional dalam membangun semangat dan antusias bawahan dalam melakukan pencapaian target sangat diperlukan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahkota, dkk (2017) menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Pendapat serupa juga diungkapkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Daulay (2017) dan Suryani, dkk (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) dan hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aqmarina, dkk (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pemimpin harus memenuhi rasa puas dan memberikan perhatian khusus secara personal

kepada bawahannya untuk menghasilkan kinerja dengan kualitasnya baik. Hasilnya negatif dikarenakan kurangnya pemimpin dalam membimbing, mengarahkan serta menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.

Sebagai pemersatu persepsi anggota pada setiap perusahaan, maka perlu adanya pondasi yang kuat. Salah satu komponen tersebut adalah budaya organisasi. Budaya merupakan sebuah pondasi yang berisi aturan-aturan yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan untuk mengatasi masalah eksternal dan internal demi kelancaran dan kelangsungan perusahaan. Budaya organisasi diidentik dengan budaya bersama. Dimana budaya ini menjadi pedoman dalam pengambilan sebuah keputusan.

Budaya organisasi pada setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda, karena menunjukkan identitas dari perusahaan. Budaya yang ada dalam perusahaan sangat berpengaruh kepada kinerja karyawan, apabila budaya tersebut baik dan dianggap relevan maka mampu membuat karyawan bekerja secara maksimal dan tidak merasa tertekan oleh aturan-aturan yang mengikat. Perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat, mengikuti arah perkembangan dan selalu siap akan perubahan, akan tetap eksis di tengah persaingan yang ketat ini. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*Values*), keyakinan, asumsi atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Darodjat, 2015:236).

Adanya budaya organisasi di lingkungan Bank Daerah Bangli mengharuskan seluruh karyawan mempunyai sikap pro aktif dan berintegritas

tinggi. Namun sikap tersebut belum maksimal dilakukan oleh karyawan Bank Daerah Bangli. Dilihat dari adanya komplain/keluhan nasabah debitur ataupun kreditur yang menempatkan dananya di Bank Daerah Bangli. Berikut merupakan data keluhan nasabah selama 5 tahun terakhir dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 sesuai dengan data yang dilaporkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK):

Tabel 1.2
Data Keluhan Nasabah PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) Tahun 2016 s/d 2020

No	Jenis Produk dan/atau Layanan	Kategori Permasalahan (a)	Tahun (b)				
			2016	2017	2018	2019	2020
1	Tabungan Berjangka	Penarikan TGB tidak sesuai dengan TABEL yang ada.	1		1	NIHIL	
		Penarikan TGB menurut ingatan Nasabah diperbolehkan narik sebelum jatuh tempo.			2		
2	Tabungan TGB	Peminjaman buku tabungan nasabah oleh PDL tidak dikembalikan sesuai dengan SOP peminjaman buku tabungan nasabah					1
3	Tabungan BEBAS	Konsistensi penjemputan setoran nasabah oleh Petugas Dinas Luar	2				19
		Nasabah tidak menerima bunga atas setoran Tabungannya			1		
		Buku Tabungan dibawa oleh PDL	2	2			
4	Kredit yang diberikan	Debitur salah Informasi terkait Pelunasan Kredit					1
		Pemotongan kredit tidak sesuai dengan shcedul	1				
		Uang kredit tidak di bayarkan oleh PDL	1				
		Nasabah sudah rutin membayar kredit tetapi masih ada tunggakan	1		2		
		Penjelasan proses pengajuan permohonan relaksasi kredit				2	
TOTAL			8	2	6	0	23

Sumber : PJS. SPI PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda), (2021)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa keluhan yang terjadi bersumber dari integritas dan sikap proaktif dari seorang karyawan yang perlu dipertanyakan, terutama kepada PDL (Petugas Dinas Luar) yang tidak konsisten melakukan penjemputan terhadap setoran tabungan nasabah yang dapat dilihat dari data pada tahun 2020 mengalami kenaikan yang signifikan untuk keluhan nasabah sebanyak 19 laporan. Tentunya permasalahan yang terjadi diatas sudah diambil tindak lanjut oleh bagian terkait untuk memberikan penjelasan kepada bagian pemeriksaan. Permasalahan ini tentunya akan berdampak kepada perusahaan, dimana kepercayaan

masyarakat kepada Bank Daerah Bangli akan menurun. Perusahaan akan kena dampak dari keluhan nasabah tersebut, karena dianggap tidak profesional. Hal ini tentunya sebagai dampak dari kinerja karyawan yang menurun.

Budaya yang tertanam dalam organisasi tentunya memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan apabila dipahami dengan jelas tentang nilai yang terkandung dalam budaya organisasi tersebut. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eka (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Pendapat serupa juga ditemukan oleh dan Ainanur, dkk (2018) menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu Perusahaan dapat menguatkan budaya organisasi guna peningkatan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mokodompit (2016) yang menyatakan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Maabuat (2016) juga menyimpulkan dari hasil pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu budaya organisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari hasil analisis data penelitian yang diperoleh bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena serta hasil penelitian sebelumnya yang bervariasi, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Pengaruh

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

1.2 Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah adalah :

- 1) Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda)?
- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda).

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya maupun yang terkait langsung didalamnya, baik secara teoritis dan praktis. Adapun manfaat penelitian ini yaitu :

- 1) Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi ilmiah pada kajian tentang kegiatan bisnis pada perusahaan daerah.
 - b. Kajian tentang pentingnya penerapan tipe kepemimpinan transformasional bagi seorang pemimpin perusahaan dalam memberikan pemahaman kepada bawahannya terkait dengan uraian

tugasnya masing-masing untuk pencapaian target perusahaan secara maksimal.

- c. Secara spesifik perusahaan tentunya dapat lebih fokus pada hasil kinerja karyawan selama ini dan lebih menjadikan karyawan menjadi bagian yang penting dalam menjalankan suatu kegiatan dalam perusahaan.

2) Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam mendalami masalah yang berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.
- b. Bagi Institusi, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta sebagai bahan pertimbangan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasilnya dijadikan dasar untuk pengambilan kebijakan dan strategi dalam mengelola sumber daya manusia terutama mengenai kinerja karyawan.
- c. Bagi pihak lainnya, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan kepustakaan atau referensi penelitian yang akan meneliti permasalahan yang serupa, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Teori penetapan tujuan mengambil fokus pada langkah lebih lanjut dengan mempertimbangan cara seorang manajer untuk menjamin anggota organisasinya memfokuskan input ke arah *performance* tinggi dan keberhasilan tujuan organisasi (Suprihanto 2014:89). *Goal Setting Theory* adalah teori yang mengasumsikan bahwa munculnya pilihan pada setiap individu karena tujuan yang mereka miliki. Asmus, dkk (2015) memberikan informasi bahwa kesulitan individu dalam mencapai tujuan yang semakin tinggi dapat meningkatkan *performance* dalam melaksanakan tugasnya. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11).

Teori ini memiliki prinsip dasar yaitu *goals* dan *intentions*, yang merupakan penanggung jawab untuk *human behavior* dalam pencapaian tujuannya masing-masing. *Human behavior* menjelaskan mengenai cara orang memandang dunia sekitarnya untuk meningkatkan motivasi kerja. Mengacu pada Locke's model (Arsanti, 2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai 4 (empat) mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja.

Pertama, dengan *goal setting theory* dapat mengarahkan perhatian setiap individu untuk lebih memfokuskan pada pencapaian tujuan. Kedua, penetapan tujuan dapat membantu individu untuk mengatur usahanya dalam mencapai tujuan. Ketiga, adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, dengan penetapan tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan tindakan yang sesuai dengan perencanaan.

Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, seseorang harus memiliki komitmen yang kuat, yang nantinya akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada *performance* kerja. Maka untuk itu, tinggi rendahnya *performance* seseorang dipengaruhi oleh komitmen mereka dalam proses mencapai tujuan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja digunakan sebagai tolak ukur sehat tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan fungsi perusahaan. Kinerja akan menjadi isu aktual

dalam setiap perusahaan karena merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan perusahaan.

Menurut Foster dan Seeker dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang pada pekerjaan yang bersangkutan sesuai dengan ukuran yang berlaku. Tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai apabila banyak karyawan yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak tepat waktu. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan karyawan tentang suatu target yang hendak dicapai dan dirumuskan dengan jelas sehingga dalam pencapaiannya dapat diketahui betul prosesnya.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Indikator ini, menjadi acuan untuk target yang harus dicapai kedepannya (Arif, 2018:98). Sedangkan menurut Kasmir (2016: 182) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan juga digunakan sebagai alat pengukuran seberapa jauh perusahaan telah berjalan untuk menuju target yang telah ditentukan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, organisasi membutuhkan adanya sumber daya manusia yang berkualitas.

Kinerja perorangan dengan kinerja perusahaan memiliki hubungan yang erat karena pada dasarnya dengan meningkatnya

kinerja perorangan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Maka untuk dapat unggul dalam bersaing, perusahaan harus mengusahakan tercapainya kinerja individual yang optimal. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan adanya kerjasama antara bawahan dan atasan. Hal ini akan berpengaruh kepada semangat kerja karyawan sehingga proses pencapaian tujuan dapat dilakukan secara mudah.

Penilaian kinerja karyawan di PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) bertujuan untuk mengintegrasikan sasaran perusahaan, mengembangkan kompetensi karyawan, menyeleksi dan memetakan rencana karir karyawan, membina karyawan, mendapatkan umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan kinerja karyawan, serta memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi.

Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya dengan kualitas, kuantitas dan juga waktu yang dapat diukur.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015:67) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan (*ability*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Penempatan karyawan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2016) yaitu:

a. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula.

b. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

c. Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dengan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya menjadi baik.

e. Motivasi kerja

Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Jika pemimpin menyenangkan, mengayomi, mendidik maka karyawan akan senang dan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

g. Gaya kepemimpinan

Gaya seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya.

h. Budaya organisasi

Kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Kepatuhan karyawan untuk menuruti kebiasaan atau norma akan mempengaruhi kinerja.

i. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau gembira. Jika karyawan merasa senang maka hasil perkerjaannya akan baik.

j. Lingkungan kerja

Apabila lingkungan kerja terasa nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

k. Loyalitas

Karyawan yang setia kepada perusahaan akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l. Komitmen

Dengan berkomitmen dengan perusahaan maka karyawan akan berusaha untuk bekerja dengan baik karena jika tidak bekerja dengan baik maka akan merasa bersalah jika tidak menepati kesepakatan.

m. Disiplin kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin dalam mengerjakan apa yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

3) Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016:19) memiliki kriteria yaitu:

a. Dapat dicapai

Target merupakan hal yang dijadikan acuan apakah karyawan tersebut sudah bekerja dengan maksimal atau belum. Pembuatan target seharusnya disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan karyawan sehingga dalam proses pencapaiannya tidak terjadi kendala.

b. Ekonomis

Biaya dijadikan standar kinerja dikarenakan biaya rendah atau wajar dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.

c. Dapat diterapkan

Penerapan standar pada penilaian kinerja harus disesuaikan dengan kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.

d. Konsisten

Penerapan standar kinerja harus mampu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan dikarenakan dapat membantu

keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.

e. Menyeluruh

Standar yang diterapkan harus mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan. Pada dasarnya semua komponen yang berada di dalam perusahaan saling berkaitan dan membutuhkan antara divisi satu dengan yang lainnya. Sehingga penerapan standar ini harus mencakup setiap komponen perusahaan.

f. Dapat dimengerti

Penjelasan kepada bawahan harus diekspresikan dengan mudah dan jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan. Selain itu, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap. Sehingga nantinya akan mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang diharapkan.

g. Dapat diukur

Pengukuran ini dapat dikomunikasikan dengan presisi. Pengukuran ini bisa berupa waktu ataupun kualitas dari suatu pekerjaan.

h. Stabil

Dalam pelaksanaan harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.

i. Dapat diadaptasi

Harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat terkini tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.

j. Legitimasi

Legitimasi yang dimaksudkan disini yaitu standar yang ditetapkan secara resmi disetujui bersama.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya

d. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar,

berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan

i. Kreativitas

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

Menurut Robbins dalam Bandari (2016:21), ada enam indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan berdasarkan waktu yang ditentukan.

c. Ketepatan waktu

Pekerjaan yang dibebankan diselesaikan dengan batas waktu yang telah ditentukan di awal. Sehingga setiap agenda kerja yang dibuat berjalan lancar berdasarkan waktu maksimal yang telah ditetapkan. Dengan begitu, maka setiap pekerjaan yang menjadi tugas atau target akan dapat terselesaikan dengan hasil output yang jelas dan nyata.

d. Efektivitas

Penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian dapat diartikan dengan daya tangkap atau kemampuan memahami segala perintah dan petunjuk yang diberikan atasan. Apabila terjadi suatu permasalahan dibidang pekerjaannya dapat mencari solusi dengan pertimbangan yang matang sehingga nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen Kerja

Komitmen yang kuat akan menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan perusahaan. Kemauan karyawan untuk berbuat yang terbaik dengan bekerja semaksimal mungkin dan rasa loyalitas yang tinggi dilakukan karena memandang bahwa perusahaan menjadi tanggungjawabnya.

Berdasarkan pendapat mengenai indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja karyawan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Merupakan salah satu unsur yang akan dievaluasi dalam melakukan penilaian kinerja. Kualitas kerja dapat menentukan kualitas sumber daya manusia baik berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan. Kualitas juga dapat diartikan sebagai tingkat hasil yang dikehendaki mendekati sempurna.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan berdasarkan waktu yang ditentukan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan berdasarkan jangka waktu yang telah ditentukan. Pengukuran ini dihitung dari awal pengerjaan sampai selesai. Adanya batas waktu membuat setiap pekerjaan yang menjadi tugas atau target akan dapat terselesaikan dengan hasil output yang jelas dan nyata.

d. Keandalan Karyawan

Keandalan karyawan adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas dengan baik, tepat dan berdasarkan system yang berlaku dalam perusahaan. Keandalan karyawan juga dapat diartikan penyelesaian tugas dengan supervisi yang minimum.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

1) Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam perusahaan, sosok pemimpin sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam memberikan pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya sosok tersebut akan menjadi pusat perhatian dan panutan karena karismanya. Salah satu tipe kepemimpinan yang cocok yaitu Kepemimpinan Transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins dalam Emron Edison dkk. 2016:98). Dengan kepemimpinan transformasional, karyawan akan memberikan kepercayaan dan kesetiaannya secara penuh terhadap pemimpinnya, serta mereka akan termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Indra Kharis, 2015).

Kepemimpinan transformasional 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. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Liyas (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memberikan arahan agar semangat kerja karyawan semakin meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para karyawannya dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan memotivasi bawahannya untuk berusaha semaksimal mungkin demi tercapainya sasaran perusahaan.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Emron Edison dkk. (2016:98) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

a. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi perusahaan serta dikomunikasi dengan baik kepada bawahannya. Sehingga semua karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki satu persepsi yang jelas tentang cara apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya. Selalu memberikan kesempatan dan waktu kepada bawahannya untuk melakukan counseling maupun coaching, baik itu terkait permasalahan dalam penyelesaian tugasnya maupun diluar dari itu. Untuk nantinya diharapkan bisa memberikan solusi ataupun memotivasi kepada bawahannya agar selalu optimis.

c. Merangsang anggota

Permimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan.

d. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dengan mempengaruhi bawahannya untuk saling membantu dan cepat membenahi setiap permasalahan yang dapat merusak kekompakan.

e. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak bawahannya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan setiap individu.

Indra Kharis (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

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

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut Rees (2013:25) yaitu :

- a. Simplifikasi Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.
- b. Motivasi Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.
- c. Fasilitasi Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok,

ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- d. Inovasi Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.
- e. Mobilitas Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.
- f. Siap Siaga Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

4) Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Indra Kharis (2015):

a. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Seorang pemimpin memiliki karisma yang berbeda, dan mampu mempengaruhi bawahannya secara langsung maupun tidak langsung untuk mengikuti setiap petunjuk dan arahnya.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin memacu semangat bawahan dan memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin yang berusaha mengembangkan kemampuan bawahannya untuk memecahkan permasalahan lama dengan perspektif yang baru.

d. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, dengan melatih dan menasehatinya. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli

melihat kemampuan orang lain dan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2016) yaitu:

- a. Pengaruh ideal/kharismatik: perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
- b. Pertimbangan individual meliputi pemberian dorongan, dukungan dan pelatihan terhadap pengikut
- c. Motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, untuk memfokuskan bawahan, dan model perilaku yang tepat
- d. Stimulasi intelektual perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Berdasarkan pendapat mengenai indikator-indikator yang berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Kharisma

Untuk menjadi pemimpin yang dapat memotivasi dan mengajak bawahan untuk semangat mencapai tujuan perusahaan, maka pemimpin tersebut harus mempunyai kharisma dan ciri khas

tersendiri yang mampu mempengaruhi bawahannya secara langsung maupun tidak langsung untuk mengikuti alur dan peraturan yang diciptakan tanpa adanya paksaan.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin tipe ini menyukai tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi serta bisa membangkitkan antusias dan kepercayaan diri bawahannya terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran perusahaan.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual yaitu proses meningkatkan pemahaman dan merangsang cara pandang baru dalam menghadapi permasalahan. Pemimpin berusaha mengembangkan kemampuan bawahannya untuk memecahkan permasalahan lama dengan inovasi dan cara-cara baru.

d. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, dengan melatih dan menasehatinya. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain dan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah budaya perusahaan yang harus diikuti dan diamalkan oleh setiap orang diperusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai atau norma yang dianut secara bersama-sama yang dijadikan dasar dan pedoman dalam pengambilan setiap keputusan. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*Values*), keyakinan, asumsi - asumsi atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat 2015:236).

Menurut Umi, dkk. (2015:02) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi maka konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi dapat berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan agar dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi seluruh karyawan yang menciptakan ideology, nilai, keyakinan, sikap dan norma-norma

yang disepakati bersama yang mengikat orang-orang dalam perusahaan untuk dijadikan dasar dalam beradaptasi dan pengambilan keputusan. Dimana budaya perusahaan ini yang menjadi unsur pembeda dengan perusahaan yang lainnya.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016:33) menyatakan bahwa terdapat 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada hal-hal detail.
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

- e. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Menurut Robbins dan Judge (2012:512) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi.

- e. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.
 - f. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
 - g. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan
- 3) Fungsi dan Peranan Budaya Organisasi

Menurut Judge dalam Darajat (2015:11) Budaya memiliki fungsi-fungsi dalam organisasi diantaranya:

- a. Identitas Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.

Perbedaan budaya yang dimiliki setiap perusahaan menjadi ciri khas masing-masing yang menunjukkan identitas perusahaan. Tetapi, budaya organisasi yang dibuat oleh setiap perusahaan memiliki satu tujuan yakni agar tercapainya visi, misi dan sasaran dari perusahaan.

- b. Pembentukan sikap & perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Di dalam budaya organisasi sudah dijelaskan tindakan apa saja yang dilarang dalam perusahaan yang dapat merusak citra perusahaan.

c. Stabilitas Budaya

Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

d. Batas Budaya

Berperan sebagai penentu batas-batas artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

e. Komitmen Budaya

Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Dimana dengan adanya budaya perusahaan akan lebih memikirkan kepentingan perusahaan yang nantinya juga akan berdampak pada setiap individu.

Menurut Edison dkk (2016:129), menyebutkan adanya empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

- a. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan.
- b. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalamnya.

- c. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
 - d. Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.
- 4) Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi Menurut Umi, dkk. (2015:03)

indikator budaya organisasi dapat diukur:

a. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan untuk berkinerja tinggi.

b. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku

bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

c. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi.

d. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

Menurut Edison (2016: 131) indikator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut:

a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- 1) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- 2) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- 3) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- 1) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- 2) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- 1) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- 2) Anggota kelompok saling membantu.
- 3) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- 1) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- 3) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

e. Orientasi tim.

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- 1) Setiap tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- 2) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Dalam ruang lingkup PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda) terdapat sebuah budaya organisasi yang menjadi pedoman perilaku untuk seluruh karyawan. Budaya organisasi tersebut tertuang pada buku saku karyawan PT. BPR Bank Daerah Bangli (Perseroda). Budaya organisasi ini penulis jadikan indikator untuk variabel budaya organisasi. Budaya-budaya tersebut meliputi:

a. Berintegritas Tinggi (*High Integrity*)

Sikap untuk menjadi seorang yang teladan dan konsisten terhadap prinsip yang dipegangnya. Orang yang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan karakter yang kuat.

b. Pembelajar (*Teachable*)

Merupakan sikap seseorang yang selalu terbuka, senang belajar dan selalu berpikir positif atau bisa dikatakan sebagai manusia pembelajar.

c. Aktif dan tanggap akan perubahan (*Pro active and responsive to change*)

Pro aktif merupakan sikap keaktifan individu dalam merespon segala hal yang terjadi dalam pekerjaannya. Seseorang dikatakan proaktif ketika setiap keputusan/tindakan yang diambil sudah diketahui dampak yang akan ditimbulkan. Maka dari itu perlu adanya sikap tanggap akan perubahan terhadap strategi dalam melihat peluang baru ataupun kecepatan dalam menangani keluhan nasabah.

d. Tidak menyimpang (*No Crossline*)

Sikap ini menjadikan setiap orang dalam perusahaan memahami birokrasi yang berkembang dalam perusahaan. Karyawan dituntun untuk bisa memanfaatkan mentor sesuai dengan struktur organisasi. Sehingga diharapkan tidak terjadinya miss komunikasi akibat kurang pemahaman alur pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Siti Norma Daulay (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Sei Rampah”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian terlihat bahwa tingkat signifikansi atau probabilitas $0,000 < 0,05$ maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai. Dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang nyata (signifikan) antara variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan satu variabel bebas, sedangkan peneliti saat menggunakan dua variabel bebas. Peneliti ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.
- 2) Ni Kadek Winie Kaori Intan Mahkota, dkk (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sasjam Riri Di Kabupaten Gianyar”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara statistik, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa, nilai koefisien jalur variabel sebesar 0,244 dengan $p.value = 0,023$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti signifikan. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa, semakin baik gaya

kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa, nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,461, dengan p . Value = 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti signifikan. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel terikat, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel terikat yakni komitmen dan kinerja sedangkan penelitian sekarang hanya menggunakan satu variabel terikat yakni kinerja. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas.

- 3) Nyoman Suryani, Putu Yusi Pramandari (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bhumi Gastronomi Kabupaten Badung”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan data tersebut maka diperoleh nilai koefisiensi korelasi (R) sebesar 0,608, artinya ada hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bhumi Gastronomi Kab. Badung. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel motivasi kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak

menggunakan variabel motivasi kerja. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.

- 4) Ogi Rifansyah (2016) dengan Judul Penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Pekanbaru. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu dari segi objek dan lokasi penelitiannya. Penelitian ini, juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.
- 5) Dany Marthen (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Batik Indah Rara Djonggrang”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar $(\beta) 0,333$ (* $p < 0,05$; $p = 0,000$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja karyawan sebesar $(\Delta R) 0,080^*$. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada CV Batik Indah Rara Djonggrang. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel Motivasi Kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan Motivasi Kerja. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.

- 6) Nur Septi Aqmarina, dkk (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Gajahmada Graha Malang”. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa antara variabel berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan tingkat signifikansi $0,397 > 0,05$ $t_{hitung} < t_{table}$ ($-0,854 < 2,002$). Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Hotel Gajahmada Graha Malang dengan nilai sebesar $-0,159$. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas dan variabel terikatnya, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan dua variabel terikat, sedangkan penelitian saat ini menggunakan dua variabel bebas dengan satu variabel terikat. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.

- 7) Priehadi Dhasa Eka (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Citra Rasa Betawi Jakarta Selatan”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik. Variabel budaya organisasi terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Rasa Betawi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar t hitung $5,486 > t$ tabel 1.193 . atau Sig $0.000 < 0.05$ Maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan dua variabel bebas dan ada variabel gaya kepemimpinan, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.
- 8) Ainanur, Satria Tirtayasa (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.986 dengan taraf signifikansi hasil sebesar $0,01$ tersebut lebih kecil dari $0,05$, dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh

positif terhadap kinerja. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan tiga variabel bebas dan ada variabel Kompetensi dan motivasi kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

- 9) Jamaluddin, dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif serta analisis statistik inferensial. Data hasil uji korelasi product moment diperoleh budaya organisasi (X) dengan kinerja pegawai (Y) pada kantor dinas pendidikan provinsi Sulawesi selatan memiliki nilai signifikan 0,00-0,05 yang berarti terdapat korelasi yang signifikan. Hipotesis tersebut terbukti dengan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai didapatkan sebesar $F_{hitung} (29,876) > F_{tabel} (4,06)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya bahwa ada pengaruh yang kuat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi selatan. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan satu variabel bebas, sedangkan penelitian saat ini menggunakan dua variabel bebas. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

10) Endang Sri Wahyuni (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis”. Teknik analisis yang dipergunakan adalah teknik analisis jalur (path analysis). Hasil pengujian menunjukkan bahwa H1 diterima karena nilai uji statistik t-hitung yang diperoleh sebesar 3,146 dimana angka tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1,973 dan nilai P value diperoleh sebesar 0,002 dimana angka tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel bebas dan terdapat variabel stress kerja serta locus of control, sedangkan peneliti saat ini tidak menggunakan variabel stress kerja serta locus of control. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

11) Wardiman Mokodompit (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian tersebut terdapat nilai signifikansi 0,277. Nilai signifikansi lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai $0,277 < 0,05$ maka H1 diterima

dan H2 ditolak. Variabel budaya organisasi mempunyai t hitung yakni 1,098 dengan t tabel 2,005 jadi t hitung $<$ t tabel dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas kepuasan kerja, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

- 12) Edward S. Maabuat (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano”. Teknik Analisis menggunakan skala Likert. Dari hasil pengujian membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas yaitu budaya organisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari hasil analisis data penelitian yang diperoleh bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano. Pada penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu pada variabel bebas, dimana peneliti terdahulu menggunakan tiga variabel bebas dan ada variabel kepemimpinan dan orientasi kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut. Penelitian ini juga memiliki kesamaan yaitu sama menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas.