

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi yang ingin terus berkembang harus memperhatikan faktor sumber daya yang dimilikinya, diantaranya adalah faktor sumber daya manusia. Maghfiroh (2021) menyatakan bahwa untuk memajukan kualitas Sumber Daya Manusia ada tiga dimensi yang harus diperhatikan, yaitu: 1) Dimensi kepribadian. 2) Dimensi produktivitas. 3) Dimensi kreativitas. Oleh karenanya, pemanfaatan sumber daya manusia harus diperlakukan dengan baik agar dapat bekerja dengan efektif, efisien dan mempunyai kinerja yang tinggi. Hal ini disebabkan karena manusia memegang peranan penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Tho'in (2016) mengatakan kemampuan SDM tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup secara keseluruhan dari daya pikir serta daya fisik seseorang tersebut. Pentingnya memperlakukan karyawan lebih dari sumber daya lainnya dikarenakan manusia memiliki peranan utama dalam memanfaatkan modal dan perlengkapan lainnya, sehingga pihak pimpinan perlu memperhatikan dan mengelola dengan baik sumber daya manusianya agar memiliki kinerja yang baik. Kemampuan SDM tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup secara keseluruhan dari daya pikir serta daya fisik seseorang.

Organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar dapat mewujudkan kinerja yang baik. Sumber daya utama dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia meliputi staf yang diperkerjakan

keahlian, kapasitas pemecahan masalah dan kemampuan untuk mengimplementasikan kebijakan (Arnaboldi *et al.*, 2015). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting dan harus diperhatikan oleh setiap instansi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi (Nasution, 2019). Kinerja dapat diartikan sebagai pentingnya suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang dibutuhkan seseorang, kemampuan, kemajuan, dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan (Panggabean, 2002). Karyawan yang memiliki kinerja baik akan menjadi berguna dan diinginkan dalam organisasi karena dapat meningkatkan efektifitas tujuan organisasi, karena kinerja karyawan mempengaruhi keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya (Puluhulawa, 2013).

Organisasi dapat berkembang dan mempunyai keunggulan dengan melakukan berbagai upaya yaitu menjalankan dan mengarahkan karyawan agar tercapainya kinerja terbaik pada organisasi (Putra & Surya, 2020). Kinerja merupakan hasil karya dari aktivitas yang berkaitan dengan pencapaian strategis dalam organisasi, keikutsertaan pada perekonomian serta kepuasan pelanggan (Sudibya, 2019). Perusahaan sangat memerlukan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan atau target organisasi akan tercapai apabila kinerja karyawannya bagus.

Kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada produktivitas yang meningkat (Nindya *et al.*, 2014). Selain berdampak pada produktivitas kinerja juga berdampak pada penilaian kinerja. Hal ini disebabkan karena perusahaan memperoleh informasi mengenai cara memperbaiki keputusan terhadap karyawan melalui penilaian kinerja (Ramola, 2021). Dampak

lainnya dari kinerja yaitu prestasi kerja merupakan faktor yang dianggap cukup baik karena mempengaruhi peningkatan ataupun penurunan terhadap kinerja karyawan (Mustika, 2018).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan otentik. Kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai suatu proses yang menarik dari kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang menghasilkan kesadaran diri yang lebih besar dan perilaku positif yang diatur sendiri oleh para pemimpin dan rekanan, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Luthans & Avolio, 2003:243). Dengan demikian, seorang pemimpin otentik menunjukkan harapan, kepercayaan, emosi positif, optimisme, transparansi relasional, dan orientasi moral dan etika menuju masa depan (Avolio et al., 2004). Menurut Walumbwa, *et al.*, (2008) mengidentifikasi dan memvalidasi empat komponen untuk menggambarkan kepemimpinan autentik yaitu kesadaran diri, yang mengacu pada pemahaman tidak hanya kekuatan dan keterbatasan mereka sendiri, tetapi bagaimana mereka mempengaruhi orang lain; pemrosesan yang seimbang, yang melibatkan analisis semua informasi yang relevan secara objektif sebelum mengambil keputusan; transparansi relasional, yang mengacu pada berbagi diri otentik secara terbuka, pikiran dan perasaan mereka yang sebenarnya kepada pengikut; dan perspektif moral yang terinternalisasi, yang mengacu pada pengaturan diri yang dipandu oleh standar dan nilai moral internal.

Model kepemimpinan otentik oleh Luthans dan Avolio (2003) memasukkan kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang positif

sebagai anteseden dari kepemimpinan otentik. Mengenai konteks di mana kepemimpinan otentik dikembangkan, penulis menyoroti pentingnya konteks organisasi, termasuk visi, strategi, dan budaya organisasi sebagai anteseden pengembangan kepemimpinan otentik dan mencirikan budaya organisasi ini sebagai budaya otentik, matang, dan sangat berkembang yang akan memotivasi dan mendukung pengembangan kepemimpinan yang optimal (Luthans & Avolio, 2003).

Menurut Sutrisno (2017) faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peran penting, karena pemimpinlah yang akan menggerakkan dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi pemimpin akan berhasil melakukan komunikasi kepada bawahannya apabila pemimpin mengenal karakteristik bawahannya dengan baik. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi. Kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) mengacu pada gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan kepada orang lain keinginan yang asli dan jujur untuk memahami kepemimpinan mereka agar bisa melayani orang lain dengan lebih efektif. Berdasarkan penelitian Bella

(2018) kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan kinerja pekerjaan karyawan.

Selain kepemimpinan otentik, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan, sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara karyawan bertindak dalam perusahaan.

Budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang diadopsi oleh anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi (Samsuddin, 2018). Budaya organisasi yang dijalankan memiliki fungsi yang mampu memberikan persepsi positif bagi kinerja, sehingga budaya organisasi yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja. Hal ini selaras dengan hasil penelitian dari Yessica Nathania (2018) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja namun berbeda

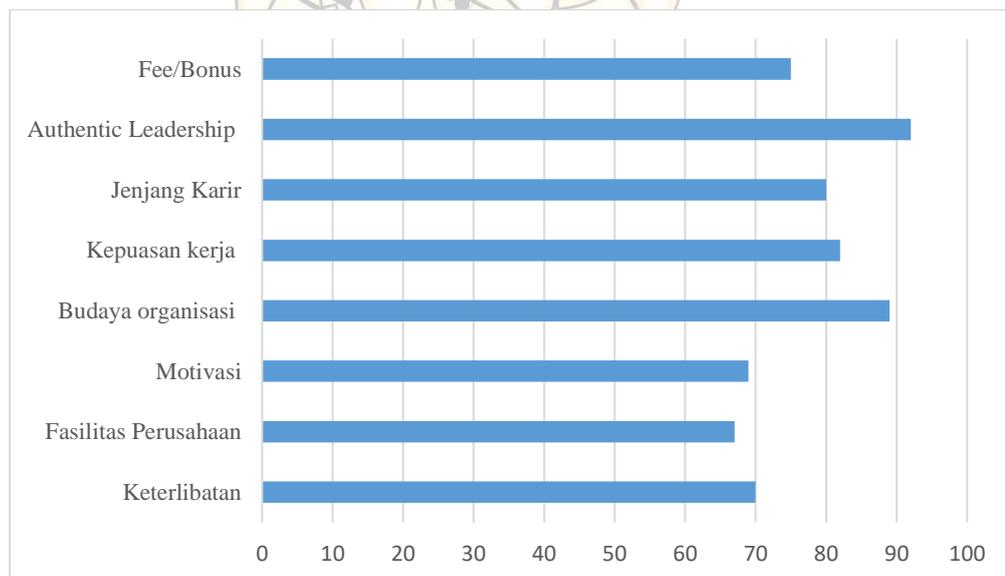
dengan hasil penelitian dari Rizkita dan Ma'mum Sutisna (2017) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Robbins (2015) faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Haririana (2021) menyatakan bahwa apabila karyawan memiliki kenyamanan dan merasa senang dengan pekerjaan akan menghasilkan kinerja optimal. Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasa karyawan akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Ini berarti kepuasan kerja yang didapat karyawan dalam bekerja sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan (Wijaya, 2016). Manajer bank mengatakan bahwa perusahaan menilai kepuasan kerja merupakan hal yang dominan mempengaruhi kinerja karyawannya, sehingga perusahaan selalu menjaga kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tjong dan Siagian (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hesti (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Ariansy dan Kumia (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu lembaga yang beroperasi di perbankan yang selalu memperhatikan kinerja karyawannya adalah BPR Kanti yang memiliki 4 cabang yang tersebar di Bali. Karyawan pada BPR Kanti selalu memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat yang menggunakan jasanya. Karyawan di BPR Kanti tersebut memiliki pekerjaan yang berbeda-beda seperti *Customer Service, Head Customer Service, Relationship Manager, Business*

Manager, dan sebagainya. Setiap karyawan tidak akan sama, karena karyawan memiliki perbedaan kinerja. Peneliti melakukan pra-survei dengan melakukan wawancara mengenai persepsi karyawan terhadap faktor yang mampu mempengaruhi kinerjanya dan mendapatkan hasil dari jawaban karyawan di BPR Kanti Cabang Sukawati. Dalam wawancara peneliti memberi pertanyaan utama kepada 30 karyawan BPR Kanti Cabang Sukawati dan responden dapat menyatakan lebih dari satu jawaban. Gambar 1.1 berikut merupakan data hasil pra survey peneliti terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati.

Gambar 1.1
Pra-Survei Terhadap Kinerja Karyawan
Pada BPR Kanti Cabang Sukawati



Berdasarkan Gambar 1.1 menjelaskan bahwa peneliti memberi pertanyaan kepada karyawan mengenai faktor apa saja yang mampu mempengaruhi kinerjanya selama bekerja di BPR Kanti Cabang Sukawati. Berdasarkan pra survei terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati ada tiga jawaban dengan jumlah jawaban responden tertinggi yaitu

authentic leadership, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Karyawan di BPR Kanti Cabang Sukawati menyatakan bahwa kurangnya sikap yang menunjukkan kepercayaan pemimpin terhadap karyawannya. Karyawan merasa sikap percaya terhadap karyawan sangat penting, karena dapat membuat karyawan merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaannya. Tiga variabel ini merupakan isu dalam perusahaan BPR Kanti Cabang Sukawati karena mayoritas responden merasa tiga variabel itu sangat menentukan kinerjanya selama bekerja di BPR Kanti Cabang Sukawati. Hal ini disebabkan karena ketiga variabel diatas dirasa masih kurang oleh karyawan di perusahaan sehingga nantinya akan mempengaruhi kinerjanya. Berdasarkan pemaparan di atas maka penelitian ini akan meneliti mengenai Pengaruh *Authentic Leadership*, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan dalam penelitian ini maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada BPR Kanti Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara manfaat teoritis maupun manfaat praktis bagi semua pihak yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan media penerapan teori dan konsep yang di dapat selama masa perkuliahan mengenai pengaruh *authentic leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta dapat meningkatkan wawasan pengetahuan melalui berbagai temuan penelitian. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan suatu gambaran, menjadi referensi, dan informasi untuk mendukung penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *authentic leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan kepada masyarakat dan pihak lain, atau sebagai sumber kepustakaan dan sumber pengetahuan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengetahui pengaruh *authentic leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada pihak terkait yaitu BPR Kanti khususnya Cabang Sukawati Kabupaten Gianyar dalam membuat dan menentukan kebijakan yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagai mana di kemukakan oleh Herzberg oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Menurut Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2004) (Sinambela, 2017) mengemukakan terdapat lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.

1) Kedudukan (posisi).

Umumnya, manusia beranggapan bahwa seseorang pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya, hal tersebut tidak selalu benar, melainkan perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Golongan.

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

3) Golongan.

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkn yang lain sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

4) Umur.

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, ketika umur antara 25-34 tahun dan umur 40-45 tahun merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

5) Jaminan *financial* dan jaminan sosial.

Jaminan *financial* dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

6) Mutu pengawasan.

Kepuasan pegawai dapat di tingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pemimpin dengan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Kepuasan kerja secara sederhana adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila

aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa tidak puas.

- 1) Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaan.
- 2) Pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari hasil suatu pekerjaan.
- 3) Sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap menyenangkan atau tidaknya dengan pekerjaan yang dilakukan. Perasaan tersebut dapat memunculkan sikap puas dan tidaknya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja juga dapat di artikan mengenai pengalaman karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan ketika apa yang diinginkan tercapai. Berdasarkan teori dua faktor oleh Frederick Herzberg kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pemenuhan hidup namun juga diperoleh dari faktor prestasi, penghargaan yang diberikan dan pengakuan.

2.1.2 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangatnya (Mangkunegara, 2017 : 9).

Waridin dan Masrukhin (2006) dalam Kusumawati (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Sasaran kinerja yang timbul dari dalam diri karyawan akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Ronny Hardiansyah Wicaksana dkk, 2017). Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan karyawan dan kendala karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut, untuk itu perlunya kinerja yang efisien dari karyawan yang bekerja. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan, disamping itu juga terdapat motivasi dan kesempatan. Terdapat beraneka dimensi kinerja,

banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor Kemampuan (*ability*) dan Faktor Motivasi (*motivation*). Faktor Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi

memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Faktor Motivasi (*motivation* terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2016:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian,

motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

3) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja juga diperlukan untuk mencapai beberapa tujuan berikut:

- a) Identifikasi keterampilan dan kekuatan pekerja.
- b) Mengidentifikasi potensi pengembangan karyawan.
- c) Memberikan informasi untuk pengembangan karyawan.
- d) Meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan.
- e) Menyediakan data untuk kompensasi pekerja yang adil.
- f) Melindungi organisasi atau perusahaan dari proses hukum perburuhan.

Manfaat penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Riva'i dan Basri (2005: 51), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

a) *Performance Improvement*

Performance improvement berbicara tentang umpan balik kinerja untuk membantu karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

b) *Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja membantu menentukan siapa yang akan menerima upah, bonus, atau bentuk lain dari kenaikan gaji menurut sistem tertentu.

c) *Placement Decision*

Promosi atau demosi dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat proaktif, misalnya dalam bentuk kompensasi bagi karyawan yang telah berkinerja baik dalam peran sebelumnya.

d) *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan ulang, sehingga setiap karyawan harus selalu memiliki kesempatan untuk berkembang guna memenuhi kebutuhan posisinya saat ini.

e) *Career Planing and Development*

Umpan balik kinerja dapat sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, terutama untuk karir khusus seorang karyawan sebagai langkah pengembangan diri karyawan.

f) *Staffing Process Deficiencies*

Kinerja yang baik dan buruk berdampak pada kekuatan dan kelemahan proses rekrutmen SDM.

g) *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM anda. Hal ini menyebabkan ketidakakuratan dalam perekrutan, pelatihan dan keputusan konsultasi.

h) *Job Design Error*

Kinerja yang buruk dapat menjadi tanda pengaturan kerja yang salah atau tidak tepat. Kegagalan ini dapat didiagnosis dengan penilaian kinerja.

i) *Feedback to Human Resources*

Baik buruknya kinerja suatu perusahaan menunjukkan seberapa baik fungsi departemen sumber daya manusia dijalankan.

4) Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a) Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b) Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c) Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d) Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e) Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

5) Indikator Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seseorang diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Indikator dari kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sutrisno (2009: 167), yaitu :

- a) Persepsi karyawan yang selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Persepsi karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

- c) Persepsi karyawan yang merasa target yang ditetapkan perusahaan selalu tercapai.
- d) Persepsi karyawan yang menggunakan sumberdaya di instansi selalu mendapatkan hasil yang maksimal.
- e) Persepsi karyawan yang memiliki hubungan baik dengan seluruh pegawai

Sedangkan menurut Robbins (2006: 260) indikator kinerja dapat diukur melalui, yaitu sebagai berikut :

a) Kualitas (mutu)

Kinerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dimana proses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan.

b) Kuantitas (jumlah)

Jumlah target yang diharapkan melebihi dari target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang terselesaikan.

c) Ketepatan waktu

Pekerjaan tertentu telah diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi. Dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dalam menggunakan sumber daya.

e) Efisiensi

Mengukur derajat kesesuaian penghasilan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.1.3 *Authentic Leadership*

1) Pengertian *Authentic Leadership*

Authentic Leadership ialah bentuk dari sikap pemimpin yang memanfaatkan serta meningkatkan di dalam kinerja mental yang baik serta keadaan sikap yang baik, demi menumbuhkan pemahaman kepada diri sendiri yang lebih baik, sudut pandang sikap yang diajarkan, penggarapan sesuai dari informasi, serta hubungan yang terlihat antara pemimpin dan pegawainya, memajukan pembangunan yang positif pada diri sendiri (Walumba et al., 2008). *Authentic Leadership* ialah karakter moral pemimpin, kepedulian terhadap orang lain dan kesesuaian antara nilai-nilai etika dan tindakan (Shahid, 2010). *Authentic Leadership* adalah karakter non-otoriter (Costas & Taheri, 2012) pemimpin, pola perilaku yang etis dan transparan (Avolio et al., 2009), yang dapat dilihat sebagai dasar dan inti dari semua bentuk kepemimpinan positif.

Authentic Leadership adalah seorang pemimpin yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan. *Authentic Leadership* adalah nilai dan perspektif moral yang jelas, memiliki pandangan positif ke depan dan menempatkan karyawan untuk menjadi pemimpin di kepentingan yang tinggi (Avolio & Mahtre, 2012). *Authentic Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan melewati kinerja pada mental berupa *self-efficacy*, *hope* dan *optimism*. Kondisi ini disebabkan *Authentic Leadership* mampu menumbuhkan keyakinan diri dan kemampuan diri pada karyawan (Rego et al., 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka *Authentic Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang memiliki pola perilaku yang positif untuk menumbuhkan kesadaran diri pada karyawan, memiliki rasa kepedulian terhadap karyawan, memiliki cara memimpin yang etis dan transparan pada diri sendiri maupun karyawan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi *Authentic Leadership*

Authentic Leadership dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Budiharto, (2016). Empat faktor tersebut antara lain:

- a) Konsep diri yang positif (*positif self concept*) dan Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*).

Pemimpin dengan citra diri yang positif dan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kesadaran diri yang lebih baik. Pemimpin yang lebih sadar diri memiliki penerimaan diri yang lebih baik, otonomi yang lebih besar, hubungan yang lebih positif dengan orang lain, dan kebahagiaan yang lebih besar.

- b) Integritas (*integrity*) dan Orientasi pembelajaran (*learning goal orientation*).

Pemimpin dengan integritas tinggi dan lebih fokus pada pembelajaran menunjukkan kemampuan yang lebih seimbang dan tidak memihak untuk memproses informasi. Pemimpin yang mempraktikkan pemrosesan yang tidak memihak lebih akurat dalam menjelaskan tugas yang ada, memprediksi kemampuan pemecahan masalah mereka dengan lebih baik, dan menemukan situasi yang memungkinkan untuk lebih banyak belajar dan lebih menantang.

- c) Harga diri (*self-esteem*) dan Evaluasi diri (*self-monitoring*).

Para pemimpin yang tidak mudah terbawa arus oleh komentar orang lain atau berpegang teguh pada pendiriannya akan cenderung memiliki keberibadian yang tulus.

- d) Interaksi positif masa sebelumnya (*past positive relationship*) dan perilaku positif masa sebelumnya (*past positive behavior*).

Pemimpin yang berafiliasi lebih positif dan memiliki perilaku yang positif pada masa kanak-kanak dan remaja akan lebih mudah juga untuk dapat berperilaku otentik.

3) Penilaian *Authentic Leadership*

Seorang pemimpin otentik memiliki nilai-nilai, prinsip, moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya. Menurut Kruse (2013) dari berbagai konsep teori, karakteristik dari pemimpin yang otentik adalah:

a) *Self-aware* dan tulus.

Pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki *self-awareness* (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka. mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka lalui.

b) *Mission driven* dan fokus pada hasil.

Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.

c) Memimpin dengan hati, tidak hanya dengan pikiran.

Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.

d) Fokus pada jangka panjang.

Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama.

4) Manfaat *Authentic Leadership*

Kepemimpinan otentik memiliki banyak manfaat bagi tumbuh kembang suatu tim dan para anggota timnya. Melalui kepemimpinan ini, para pemimpin akan mendorong anggota tim untuk berkontribusi aktif hingga mereka mampu mengeluarkan bakatnya. Pemimpin akan membuat anggota tim untuk aktif melakukan tugasnya secara maksimal. Hasilnya, harga diri dan kepercayaan anggota tim pun akan meningkat karena sang pemimpin mempercayai kinerja mereka. Tidak semua pemimpin bisa digolongkan menjadi pemimpin yang otentik. Beberapa karakteristik utama seorang pemimpin otentik yaitu sebagai berikut:

a) Memiliki Kesadaran Diri

Pemimpin mengetahui siapa mereka, artinya mereka mengetahui kekuatan, kelemahan, dan keterbatasan, namun tak menyerah akan hal itu. Itu sebabnya, untuk menutupi kekurangan, mereka memerlukan bantuan dari anggota timnya.

b) Memiliki Kemampuan Mendengar

Pemimpin otentik mampu mendengar berbagai keluh-kesah seputar pekerjaan anggota timnya. Mendengarkan di sini tak hanya sekadar angin lewat. Setelah mendengarkan, pemimpin juga akan berdiskusi dengan anggota timnya untuk menyelesaikan masalah itu. Selain itu, mereka dapat menafsirkan dengan baik kebutuhan tiap anggota timnya sehingga memutuskan keputusan tanpa merugikan banyak pihak.

c) Memiliki Kontrol Emosi

Pemimpin otentik memiliki kontrol emosi yang baik. Saat dihadapkan dengan situasi tak terduga, mereka dapat mengontrol anggota timnya agar tetap tenang. Mereka juga bisa memberikan keputusan dengan kepala dingin.

d) Akuntabilitas

Seorang pemimpin tak luput dari kesalahan. Saat berbuat kesalahan, pemimpin otentik tak akan malu mengakui kesalahannya dan berusaha memperbaikinya agar lebih baik di masa depan.

5) Indikator *Authentic Leadership*

Menurut Avolio et al (2009); Walumbwa et al (2008), terdapat empat dimensi indikator kepemimpinan otentik yaitu :

a) *Self-Awareness*.

Self-awareness menunjukkan pemahaman yang tepat tentang kekuatan, kelemahan dan proses indera seseorang. Pemimpin yang memiliki *self awareness* akan mengetahui nilai-nilai yang dimiliki bawahan, mengetahui pentingnya perjuangan dan saling menghargai. *Self-awareness* juga diperlukan untuk mengembangkan komponen-komponen kepemimpinan otentik, menambah wawasan ke dalam diri melalui paparan kepada bawahan dan menyadari dampak pemimpin terhadap bawahan.

b) *Internalized Moral Perspective*.

Internalized moral perspective mengacu pada tindakan sesuai dengan standar moral seseorang dan perilaku yang diatur sendiri. Pemimpin

yang memiliki internalized moral perspective akan memiliki sikap yang etis. Pemimpin juga mengetahui hal-hal yang benar untuk mendorong bawahan untuk melakukan hal-hal yang benar juga. Internalized moral perspektive juga merupakan cara dalam mengambil keputusan yang etis yang dilakukan oleh pemimpin sehingga pemimpin mempunyai sikap yang etis juga.

c) *Relational Transparency.*

Relational transparency berarti menunjukkan jati diri seseorang dengan cara berbagi informasi dan menampilkan emosinya. Pemimpin yang memiliki relational transparency akan memiliki sikap jujur dan lugas dalam berurusan dengan bawahan, memiliki cara memimpin yang transparan dan pemimpin dapat menempatkan dirinya sesuai dengan kondisi dan keadaan. Bersikap jujur pada nilai-nilai dan mengekspresikannya merupakan hal yang sangat penting bagi pemimpin yang memiliki dimensi ini. Pemimpin juga terbuka tentang pikiran dan perasaan untuk melibatkan bawahan untuk berbagi informasi.

d) *Balance Processing.*

Balance processing menggambarkan proses menganalisis informasi secara objektif sebelum membuat keputusan. Pemimpin yang memiliki balance processing sebelum mengambil keputusan akan mengumpulkan pendapat-pendapat yang bertentangan dan mempertimbangkan semua pendapat-pendapat tersebut. Pemimpin tidak memiliki sikap yang impulsif atau tidak sembunyi sembunyi, rencana yang dipikirkan oleh pemimpin akan didiskusikan bersama dengan

bawahan. Dengan memiliki sikap tersebut dapat menginspirasi bawahan menjadi pribadi yang aktif dalam mempertanyakan suatu masalah.

Sedangkan indikator *authentic leadership* menurut Mangkunegara (2018) adalah:

- a) Kesadaran akan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki, yaitu persepsi karyawan yang sadar akan kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya.
- b) Menampilkan sifat secara original tanpa dibuat dengan maksud pencitraan, yaitu persepsi karyawan yang menunjukkan sifat originalnya tanpa ada pencitraan.
- c) Menganalisis informasi secara relevan sebelum mengambil tindakan, yaitu persepsi karyawan yang menganalisis informasi dahulu sebelum bertindak.
- d) Keputusan yang dibuat sesuai regulasi, yaitu persepsi karyawan yang membuat keputusan sesuai regulasi perusahaan
- e) Keputusan dibuat didiskusikan dengan bawahan, yaitu persepsi karyawan yang membuat keputusan selalu mendiskusikan dahulu dengan bawahan

2.1.4 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi pada umumnya memiliki budaya yang telah tertanam dalam perusahaan untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Pada suatu

organisasi, pekerjaan telah disain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para karyawan telah dibekali dengan pelatihan- pelatihan yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua organisasi. Menurut Robbins dan Mary (2016: 117) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi harus difungsikan pada setiap tingkat organisasi dari keadaan yang samar-samar menjadi suatu yang nampak. Kendali dan pemahaman budaya organisasi merupakan tanggung jawab pimpinan dan alat utama pimpinan (manager) mendorong kinerja yang tinggi dan memelihara nilai-nilai kebersamaan (Puji Prasetyo: 2017). Menurut Robbins dan Judge (2017) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya

organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Tujuh karakteristik primer dari suatu budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2017) yaitu :

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e) Orientasi team, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- f) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang

menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasi tersebut (Hefrizon, 2014). Budaya organisasi yang dimiliki suatu organisasi akan mempengaruhi karyawan dalam melakukan suatu tindakan terhadap organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian dan teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan yang membedakan dengan organisasi lainnya. Nilai-nilai yang dianut karyawan dapat mempengaruhi dalam perilaku yang akan dilakukan karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

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

f) Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal, (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

- a) Pola-pola yang dipandu oleh norma.
- b) Nilai-nilai.
- c) Kepercayaan yang ada dalam diri individu

3) Penilaian Budaya Organisasi

Menurut Harrison, (2007) mengembangkan penilaian budaya organisasi menjadi empat jenis yaitu:

- a) Formalitas tinggi, sentralisasi tinggi memiliki ciri-ciri tinggi. Dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin yang tinggi.
- b) Formalitas rendah, sentralisasi rendah, sentralisasi tinggi. Jenis budaya yang kedua ini adalah budaya kuasa atau budaya zeus. Budaya ini mencirikan budaya lisan yang kuat dan intuitif.
- c) Formalitas tinggi, sentralisasi rendah. Jenis budaya yang ketiga ini adalah jenis budaya yang tegas dan matriks.
- d) Formalitas rendah, sentralisasi rendah. Jenis budaya organisasi ini adalah budaya organisasi informal dan sangat desentralisasi. Anggota-anggotanya mempunyai tujuan atau kepentingan yang sama tapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi suasana efektif, saling menghargai, dan keceriaan merupakan cirinya.

4) Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Priasmoro (2000) terdapat banyak manfaat bila perusahaan memiliki budaya yang kuat (Rachmawati 2004: 122), yaitu:

- a) Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja, caranya, perusahaan memberi hadiah kepada perusahaan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah, muncul sikap dan perilaku disiplin.
- b) Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis. Adanya pengendalian atau evaluasi terhadap visi, misi, struktur maka budaya perusahaan mendukung kejelasan arah pengembangan bisnis.
- c) Budaya perusahaan mampu mendukung produktivitas dan kreatifitas.
- d) Budaya yang dinamis, kreatif memberi jaminan tumbuh kreatifitas pada semua level, maka pegawainya, akan bergerak maju dan tidak terjebak aktifitas rutin.
- e) Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen dan system nilai, maka gerak organisasi dalam menekan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
- f) Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi. Jika karyawan memiliki sense of belonging terhadap perusahaan maka tanggung jawab moral akan terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menjadi tanggung jawab bersama.
- g) Budaya perusahaan akan terkait erat dalam perkembangan organisasi, yang terkait erat dengan program, intervensi keorganisasian, struktur

organisasi dan pada akhirnya menyentuh pada perencanaan sumber daya manusia.

5) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar, (2008) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

- a) Profesionalisme, yaitu persepsi karyawan bekerja sesuai keahlian.
- b) Orientasi tim, yaitu persepsi karyawan bahwa bekerja bersama tim.
- c) Percaya pada rekan sekerja, yaitu persepsi karyawan merasa saling percaya dalam bekerja.
- d) Toleransi dalam berbagai kesalahan, yaitu persepsi karyawan merasa ikut bersalah ketika tim melakukan kesalahan.
- e) Orientasi pada rincian (detail) pekerjaan, yaitu persepsi karyawan bekerja sesuai dengan SOP pekerjaan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016), kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase. Menurut Steve M. Jex (2002) dalam (Sinambela, 2017) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung

dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Sedangkan Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Secara sederhana kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai definisi yang di kemukaan di atas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seorang karyawan terhadap suatu pekerjaannya tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan tersebut. Dalam aspek organisasi dan sumber daya manusia kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kenyamanan pekerjaan, dan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Berikut teori-teori mengenai kepuasan kerja yaitu:

a) Teori nilai (*value theory*).

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikansiapa mereka.

b) Teori keseimbangan (*equity theory*).

Teori ini di kemukaan oleh adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Menurut teori ini puas atau

tidaknya pegawai merupakan hasil perbandingan yang mereka lakukan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain.

c) Teori perbedaan (*disctepancy theory*).

Teori ini dikemukakan oleh potter, intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

d) Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*).

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

e) Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*).

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan.

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Fortuna, 2016) adalah:

- a) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan;
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya;

- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi. jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya;
- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macammacam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya

3) Penilaian Kepuasan Kerja

Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela dan Judge (2017) terdapat dua sumber penilaian kepuasan kerja, yaitu:

- a) Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai.
- b) Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

4) Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019:89) suatu perusahaan yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

- a) Pekerja akan lebih cepat diselesaikan Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas, pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

- b) Kerusakan akan dapat dikurangi Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja
- c) Absensi dapat diperkecil Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat
- d) Perpindahan karyawan dapat diperkecil Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan
- e) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

5) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela dan Judge (2017) terdapat dua sumber penilaian kepuasan kerja, yaitu:

- a) Persepsi karyawan yang selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Persepsi karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- c) Persepsi karyawan yang merasa target yang ditetapkan perusahaan selalu tercapai.
- d) Persepsi karyawan yang menggunakan sumberdaya di instansi selalu mendapatkan hasil yang maksimal.
- e) Persepsi karyawan yang memiliki hubungan baik dengan seluruh pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
Bella Aprilia Firdaus (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Work Engagement Melalui Psychological Capital Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Lestari Di Nganjuk).	SmartPLS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki modal psikologis berpengaruh positif signifikan, kepemimpinan otentik berpengaruh positif signifikan terhadap pekerjaan, engagement, psikologis capital berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement dan psikologis capital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap keterikatan kerja.
Yessica Nathania (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.
Tjiong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner.	Analisis Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Union Event Planner, motivasi kerja beserta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Ariansy, Nur Ita dan Kumia, Marlina (2022)	Pengaruh Stres Kerja, Insentif dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris PT.Telkom Magelang)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan insentif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh stress kerja dan lingkungan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.

Susanti dan Palupiningdyah (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, turnover intention berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan turnover intention mampu memediasi hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
AlMukharomah, Meka dan Kusmiyanti (2022)	Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Curup	Uji regresi linear sederhana	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Authentic Leadership dan kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Curup
Asbari, Masduki dan Novitasari, Dewiana (2021)	Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Mentalitas Siap Berubah Dan Kinerja Pegawai Paruh Waktu	Analisis Regresi Linier Berganda	Mentalitas siap berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara authentic leadership dan kinerja pegawai. Mentalitas siap berubah berfungsi sebagai mediator. Penelitian ini mengusulkan sebuah model untuk membangun kinerja pegawai di antara pegawai paruh waktu dari industri manufaktur di Tangerang melalui peningkatan praktik authentic leadership dengan mentalitas siap berubah sebagai mediator. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan pegawai paruh waktu dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.
Khasanah, Anis Watul (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya)	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan BBSTV Surabaya. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BBSTV Surabaya. Secara bersama-sama budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BBSTV Surabaya. Diantara kedua variabel, lingkungan kerja paling besar mempengaruhi kinerja karyawan BBSTV Surabaya.
Safira, A.D.A dan Rozak H, H, A (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini adalah: (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Agustinus, Setyawan. (2018)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun).	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa faktor motivasi karyawan, pengembangan karyawan dan lingkungan kerja pada perusahaan yang bergerak di bidang fabrikasi lepas pantai pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Akbar, Surya. (2018).	Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Statistik Deskriptif	Ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja diantaranya adalah proses recruitment dan pemberian motivasi kepada karyawan. Proses rekrutmen karyawan membutuhkan perencanaan yang baik terkait kebutuhan organisasi akan tenaga kerja serta perlu analisa yang baik pula dalam menempatkan seorang pekerja pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Selanjutnya, pemberian motivasi merupakan faktor penting lainnya dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Pemberian motivasi oleh sebuah organisasi merupakan suatu kewajiban dan tuntutan, dengan pemberian motivasi yang baik dan berkelanjutan dalam bentuk arahan atau penghargaan kepada karyawan dapat memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.
Daulay, Raihanah., Efry Kurnia., Irvan Maulana. (2019)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan.	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini dapat memperlihatkan bahwa secara simultan komitmen organisasi, tanggungjawab kerja, disiplin, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah di Kota Medan