

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode atau teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Menjadi ciri khas sebuah instansi dengan memiliki berbagai jenis perangkat untuk mendorong tercapainya tujuan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Di antara komponen tersebut, terdapat yang lebih penting, yaitu *manpower* atau sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah motor penggerak bagi perkembangan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal, setiap organisasi harus mampu mengurus masalah-masalah yang berkaitan dengan karyawan, hal ini menunjukkan betapa pentingnya hal tersebut, saat ini tepatnya di Indonesia banyak masalah yang terjadi berkaitan dengan tenaga kerja. Banyak tenaga kerja yang melakukan protes karena tidak puas dengan hasil kerja yang mereka dapatkan seperti gaji, kesejahteraan dan kepuasan batin. Hal itu dapat menyebabkan terjadinya suatu masalah yang cukup serius seperti mogok kerja, demo, bahkan sampai terjadi tindak kekerasan. Menurut Hayati (2020), selain masalah itu ada masalah lain yang cukup penting yang berhubungan dengan lingkungan kerja karyawan. Beberapa faktor yang menjadi penyebab dari menurunnya kinerja karyawan pada perusahaan antara lain kepuasan kerja,

budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dari atasan. Suatu perusahaan pemimpin selalu menginginkan perusahaanya berjalan dengan baik begitu pula pada karyawan, mereka selalu ingin perusahaan tempat mereka bekerja berjalan baik dan berkembang, hal ini karena kesejahteraan mereka terjadi karena perusahaan tersebut (Hasibuan, 2018:170).

Menurut (Ranti 2020), Kata kinerja merupakan kata akronim yang terdiri dari kata kinetika, energi, dan kerja. Menurut istilah, kinerja diartikan sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang pada umumnya kata kinerja digunakan sebagai acuan penilaian terhadap karyawan tersebut dalam suatu perusahaan atau organisasi. Selain itu menurut (Sedermayanti 2017), kata “kinerja” sendiri juga merupakan istilah dengan spektrum definisi luas yang dapat mengacu pada pengertian: melakukan, menjalankan, melaksanakan, menyempurnakan dengan tanggung jawab. Namun demikian, dalam konteks manajemen, kinerja yang dimaksud adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Amstrong 2018).

(Mangkunegara 2017), menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Artinya, tidak hanya kuantitas, kualitas, dan penyelesaiannya saja yang diperhatikan, melainkan tanggung jawab serta kesesuaian dari tugas atau pekerjaan yang diberikan. Selain berpengaruh pada kuantitas, kualitas, serta kesesuaian pekerjaan karyawan sendiri, kinerja juga memiliki peranan penting

untuk membantu organisasi mencapai tujuan bersama. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh (Hamali 2016), bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari segi kualitas, kuantitas, waktu pengerjaan, kerja sama, serta kesesuaian hasil akhir yang dapat dinilai atau dievaluasi berdasarkan indikator atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan strategi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu Kepuasan kerja yang dimana menurut (Handoko 2020), kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan. Sementara itu (Wibowo 2016), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Artinya kepuasan kerja juga amatlah berkaitan dengan keseluruhan proses mental dan tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan atau personel. Dengan kata lain sikap ini akan mempengaruhi kinerja dan proses psikis mereka terhadap pekerjaan yang akan mereka lakukan. menurut (Afandi 2018), sikap kerja atau *job satisfaction* adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah

penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi dan imbalan yang ia dapatkan berdasarkan pendapat subjektif dari karyawan sendiri. Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan umum, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang dinilai dari perbandingan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima berdasarkan pendapat yang mereka yakini seharusnya terima yang akan berdampak pada produktivitas pekerjaan dan tujuan organisasi secara umum.

fenomena yang terjadi terkait dengan kepuasan kerja pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan yaitu keluhan karyawan dengan kepuasan kerja dalam keseluruhan proses mental dan tindakan yang akan dilakukan oleh karyawan atau personel dan dimana gaji karyawan kurang puas dalam sesuai kerjaan

Adapun penelitian terdahulu menyatakan bahwa menurut Paparang (2021), widyani (2023), Tamsah (2018), Magito (2020) dan Elizabeth (2021), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut (Elizabeth 2021), Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Selain Kepuasan Kinerja ada beberapa faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti Budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan berbagai nilai-nilai yang menyelubungi pola pikir, gagasan, dan tingkah laku khas yang dipegang dan dijalankan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti yang diungkapkan oleh (Fahmi

2017), bahwa budaya organisasi adalah hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut (Sutrisno 2019), adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*) atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan di ikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Menurut (Sudaryono 2017), budaya organisasi adalah tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan serta bereaksi terhadap lingkungan yang beranekaragam. Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah kebiasaan dan norma-norma yang diterapkan dalam perusahaan untuk dijadikan pedoman bagi karyawan dalam berkerja dan beraktifitas di sebuah perusahaan. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan.

Permasalahan yang terdapat di Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan dalam Adapun budaya organisasi dimana karyawan disana belum menguasai budaya organisasi dikarenakan masih ada yang tidak peduli dengan 1 tujuan kerja seperti mementingkan diri sendiri karena masih membeda – bedakan budaya karyawan

Adapun penelitian terdahulu menyatakan bahwa Menurut Marlina (2020), Tirtayasa (2018), Dunggio (2020), Muis (2018), dan Hamsal (2021), Hasil

penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan.

Selain kepuasan kerja dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dimana gaya kepemimpinan menurut (Thoha 2017). Dengan demikian gaya kepemimpinan ini merupakan perilaku berdasarkan suatu aturan atau prinsip tertentu agar dapat digunakan untuk memimpin atau mengarahkan orang lain. Sementara itu menurut (Rivai 2018), gaya kepemimpinan adalah beberapa ciri yang di tunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Ciri yang ditunjukkan ini tentunya berkaitan dengan berbagai perilaku yang dapat digunakan untuk memersuasi atau memengaruhi orang lain seperti bawahan atau anggota organisasi yang berada di bawah pimpinannya. Lebih lanjut (Purwanto 2020), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu, sehingga bawahannya mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara istilah “kepemimpinan” dan “gaya kepemimpinan” sekalipun. Pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah cara dan karakteristik seorang pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi, serta mengendalikan bawahannya agar bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Permasalahan yang terdapat di Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan dalam Gaya kepemimpinan dimana pembagian tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai dengan job des pekerjaan yang harus

di kerjakan karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan permasalahannya kurang taat dalam melakukan job des kantor.

Adapun penelitian terdahulu menyatakan bahwa Menurut siagian (2018), Aisyah (2020), Sunarsi (2018), Efendi (2020), dan Setiawan (2019), Hasil dari penelitian ini menunjukkan Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan yang merupakan suatu kantor yang bergerak di bidang pengairan di daerah kedewatan. Dalam kegiatan pengairan tersebut didukung oleh karyawan sebanyak 40 orang. Terdapat beberapa permasalahan yang muncul pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan, Kurangnya kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan menyebabkan sering terjadinya tidak tercapainya target kerja pegawai yang mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan 20 karyawan, 70% dari mereka yang bekerja terlihat kurang semangat. Dalam kesehariannya, pimpinan kantor kurang memberikan motivasi dan kurang memantau kinerja pegawai. Pendapatan setiap pegawai terkadang naik terkadang turun, sehingga semakin terjadinya penurunan tingkat kinerja pada setiap pegawai.

Fenomena yang terdapat pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan yang berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja pada pegawai yang disebabkan oleh ketidak puasan kerjanya. Pada suatu waktu pasti akan sampai pada titik kejenuhan, yang dapat

mengakibatkan karyawan tidak dapat dengan maksimal mengeluarkan kemampuan yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan. Selain kepuasan kerja, terdapat juga masalah yang terjadi pada budaya organisasi pada pegawai. Indikasi rendahnya tingkat budaya organisasi pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan yaitu dimana kurangnya inisiatif pegawai dalam melakukan pengembangan organisasi, masih ada pegawai yang mengharapkan bimbingan dari atasan walaupun seluruh pegawai sudah mendapat pandelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job description* masing-masing. Hal ini terlihat dari kurangnya kesadaran diri karyawan dengan sikap mereka yang cenderung pasif dan kurang inisiatif dalam bekerja, waktu yang senggang hanya memanfaatkan karyawan untuk mengobrol dan memainkan handphone. Berdasarkan wawancara beberapa karyawan kurangnya komunikasi dan kordinasi antar karyawan dalam bekerja terkadang membuat pekerjaan menjadi terhambat dan kinerja menjadi tidak maksimal, dengan budaya organisasi yang belum bisa dipahami tersebut mengakibatkan kinerja pegawai menjadi menurun. Selain kepuasan kerja dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan di perusahaan ini anti demokrasi, dalam pengambilan keputusan pemimpin tidak terlalu mau menerima pendapat, saran dan masuk dari anggota karyawan. Gaya kepemimpinan seperti ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan produktif sehingga akan menghasilkan kinerja yang buruk dan kurang efisien.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka penelitian terkait untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan ketidak konsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan ?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dijelaskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang berarti dalam aspek teoritis maupun praktis yaitu sebagai berikut:

### 1) Manfaat teoritis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepuasan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengamat Pengairan Daerah Irigasi Tukad Ayung Kedewatan.

### 2) Manfaat praktis:

Manfaat Praktis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini guna memenuhi persyaratan bagi setiap mahasiswa untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi, dan sebagai pengalaman yang merupakan bahan masukan yang sangat menunjang serta memberi kesempatan untuk menerapkan kenyataan yang terjadi di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Sebagai masukan, saran atau pertimbangan dalam menjalankan kegiatan usahanya agar lebih baik lagi berkaitan dengan Kepuasan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- c. Bagi Mahasaraswati Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi atau untuk menambah kasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan Kepuasan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori dalam penelitian ini berisi mengenai definisi dan konsep yang disusun secara sistematis mengenai variabel penelitian. Landasan teori ini juga berfungsi untuk mengaitkan dengan pengetahuan yang baru dan juga mempermudah penelitian untuk menyusun sebuah hipotesis serta metodologi penelitian. Jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan maka teori yang sesuai dijadikan landasan untuk dalam melakukan kajian dalam penelitian ini. Adapun landasan teori yang mendasari dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

##### **2.1.1 Path-Goal theory**

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Geogepoulos *et al* (2015) di Universitas Michigan. Pengembangan teori ini selanjutnya dilakukan oleh vans M. dan House R. (2016). Secara pokok, teori path-goal dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua factor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun

faktor situasional kedua, path-goal, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi factor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

### 2.1.2 Sumber Daya Manusia

Kinerja Terdapat beberapa pengertian mengenai sumber daya manusia.

Menurut Wahyudi (2018) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau pegawai)
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Disamping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik atau jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi. Hubungan kerja yang paling intensif dilingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staff) yang ada di bawahnya. Hubungan kerja semakin penting artinya dalam usaha organisasi mewujudkan eksistensinya

dilingkungan tugas yang lebih luas dan kompetitif pada masa yang akan datang.

## 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management*. Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (2016) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan. Wahyudi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mengungkapkan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten, sehingga

tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan.

## **2. Tujuan Manajmen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam memajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi, tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Tujuan pokok dari manajemen sumber daya manusia yaitu mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2016:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai

dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.

- e. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
- f. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Wahyudi (2018), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut

- 1) Fungsi Manajerial, meliputi:
  - a. Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan. Pengorganisasian (*Organizing*) Perorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan. Pengarahan (*Directing*) Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian (*Controlling*) Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

- b. Fungsi Operasional Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:
- c. Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- d. Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- e. Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai timbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.
- f. Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

g. Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Adolfina (2017), berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Hasibuan dalam (Wibowo dkk, 2017), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan muncul dalam emosional karyawan. Kepuasan karyawan akan membuat para karyawan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari dalam dan dari luar pekerjaan. Menurut

Ahmadiansah dan Reza (2016), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya

## **2. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yulk dalam (Husodo , 2018) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu, *discrepancy theory* (teori perbandingan), *equity theory* (teori keadilan), *two factory theory* (teori dua faktor) *Discrepancy Theory* (Teori Perbandingan) Teori ini dipelopori oleh Porter dalam (Husodo, 2018), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walupun terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy yang negatif. Maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan *Equity Theory* (Teori Keadilan) Teori ini dikembangkan oleh Adams (Husodo, 2018), Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan equity atau pun inequity atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

## **3. Faktor-Faktor Timbulnya Kepuasan Kerja**

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu,hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana

uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Harold E. Burt dalam bukunya Moh. As'ad (2016:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, antara lain sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, serta jenis kelamin karyawan.
- c. Faktor-faktor dari luar (ekstern) antara lain keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan ( training, up grading dan lain – lain ).

#### **4. Pengaruh Ketidakpuasan Karyawan di Tempat Kerja**

Ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis : kerangka keluar, aspirasi, kesetiaan dan pengabdian sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Menurut Robbins dan Judge (2017: 111-112) tanggapan-tanggapan dari kerangka teoritis didefinisikan seperti berikut :

- a. Keluar

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi.

a. Aspirasi

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi

b. Kesetiaan

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.

c. Pengabdian

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Model ini mengembangkan tanggapan karyawan untuk mencakup pengaruh dan kesetiaan yaitu perilaku konstruktif yang memungkinkan individu untuk menoleransi situasi yang tidak menyenangkan atau membangkitkan kondisi kerja yang memuaskan.

## 5. Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja haruslah dilakukan secara objektif melalui analisis dan pengenalan gejala konkret yang menjadi indikasi adanya kepuasan itu sendiri. Menurut Afandi (2018, hlm. 82) indikator-indikator kepuasan kerja di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah/Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

##### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Organisasi adalah wadah dimana manusia hidup berkelompok dengan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dengan adanya organisasi kehidupan akan menjadi lebih baik dan teratur. Salah satu tujuan organisasi dalam sebuah pendidikan yaitu untuk meningkatkan kualitas pendidikan tersebut. Akan tetapi, tujuan organisasi pendidikan juga tidak lepas dari tujuan sebuah pendidikan, yaitu untuk membina dan mengembangkan kepribadian manusia. Suksesnya suatu organisasi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta didukung oleh beberapa faktor pendukung lainnya (Marlina dkk, 2020). Salah satu faktor pendukung yang dimaksud adalah keberhasilan budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

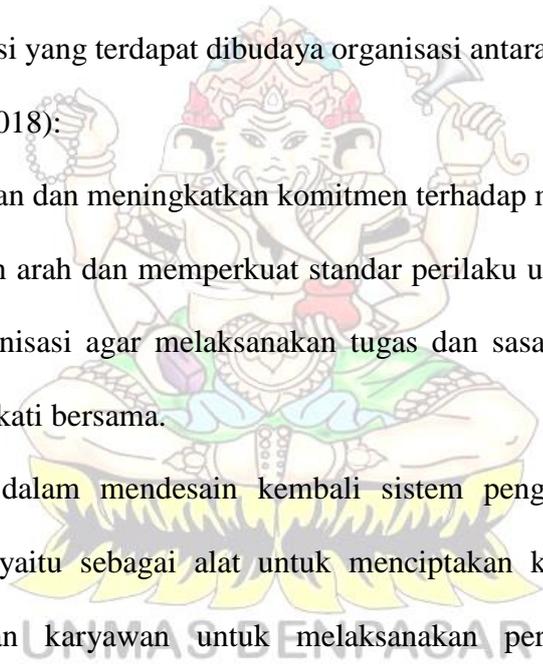
##### **2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi.**

Ada beberapa faktor-faktor mempengaruhi budaya organisasi menurut Maftri dan Edward (2017) antara lain sebagai berikut: Kepemimpinan,

organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi. Motivasi, merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala untuk mencapai kepuasan.

### 3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi-fungsi yang terdapat dibudaya organisasi antara lain sebagai berikut (Ambarwati, 2018):

- 
- a. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
  - b. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
  - c. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan untuk melaksanakan perencanaan strategis, program, pembiayaan, pengendalian, mengawasi, dan evaluasi lainnya.
  - d. Memberikan pengenalan identitas kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral dan organisasi.
  - e. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan, dan sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola secara professional.

Kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi

bersangkutan. Budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, tetapi organisasi itu sendiri adalah budaya. Budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah 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 hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*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 status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### 4. Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Indikator-Indikator Budaya Organisasi menurut Wirawan (2016:129) mengemukakan indikator-indikator budaya organisasi yaitu Model menghadirkan saling keterkaitan antara budaya organisasi, praktek-praktek manajemen, kinerja dan efektifitas. Model ini menjelaskan pentingnya hubungan praktik-praktik manajemen dengan asumsi dasar dan kepercayaan dalam menilai efektivitas budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi berdasarkan empat sifat utama (*main culture traits*) sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan (*involvement*). Organisasi yang efektif adalah organisasi yang memberdayakan serta mengembangkan kapabilitas sumber daya pada semua tingkatan. Dengan kata lain *involvement* berkaitan dengan kemampuan (*capability*), kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan dalam mewujudkan misi organisasi.
- 2) Konsistensi (*consistency*). Menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi. Sistem keyakinan, tata nilai, dan simbol-simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi mempunyai dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai konsensus dan tindakan-tindakan yang terkoordinasi.
- 3) Adaptabilitas (*adaptability*). Merupakan penjabaran sistem norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang dapat mendukung kapasitas suatu organisasi agar dapat menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan tanda-tanda yang

berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan hidup, tumbuh, dan berkembang.

- 4) Misi (*mission*). Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

#### **1. Definisi Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Wasiman, 2018:3). Kartini, (2017:76) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kombinasi karakteristik dan keterampilan yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama. Wasiman, (2018:3) menyatakan kepemimpinan merupakan seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga ia memiliki kewajiban dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai suatu tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari karakteristik dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi oranglain dan menggerakkan orang tersebut dalam mencapai tujuan tertentu yangtelah ditetapkan secara maksimal.

#### **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan

orang lain (Kartono, 2014:34). Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2018:170). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Fajrin & Susilo, 2018:117).

Menurut Kartini, (2017:76) Gaya kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Fajrin & Susilo, 2018:119). Dari beberapa pendapat para ahli tersebut diatas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau normal perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan melakukannya dengan efektif, efisien dan sesuai dengan tanggungjawabnya pada organisasi tersebut.

### **3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan, (2018:172) gaya kepemimpinan dapat dibagi sebagai berikut:

#### **a. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk

peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahannya.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan, dengan demikian pemimpin akan selalu membina bawahannya.

c. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

#### **4. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartini, (2017:76) Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Tingkatan hierarki
- 2) Fungsi dan ukuran unit organisasi
- 3) Karakteristik tugas dan teknologi
- 4) Saling ketergantungan
- 5) Siklus hidup organisasi
- 6) Kompetensi
- 7) Kinerja bawahan.

## 5. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Sementara itu menurut Rivai (2018) gaya kepemimpinan adalah beberapa ciri yang di tunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi tercapai. Ciri yang ditunjukkan ini tentunya berkaitan dengan berbagai perilaku yang dapat digunakan untuk memersuasi atau memengaruhi orang lain seperti bawahan atau anggota organisasi yang berada di bawah pimpinannya. Gaya kepemimpinan memiliki indikator menurut Busro (2018), antara

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b. Kemampuan Memotivasi yaitu daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Kemampuan Komunikasi yaitu kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan yaitu Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya

dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

- e. Tanggung Jawab yaitu Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab.
- f. Kemampuan Mengendalikan Emosional yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan unsur penting dalam manajemen, yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas berdasarkan berbagai ukuran, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa ahli yang sependapat bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tujuan

yang ingin dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Senada dengan pendapat tersebut, pada dasarnya pekerjaan atau kerja yang dilakukan oleh manusia atau individu merupakan aktivitas yang dapat memberikan makna, manfaat, dan nilai bagi kehidupan sehari-hari sehingga setiap manusia mengharapkan pekerjaan yang layak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu hasil dari suatu pekerjaan semestinya dapat memberikan kepuasan dan meningkatkan motivasi kepada manusia atau individu tersebut sehingga memiliki keinginan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Menurut Robbins dan Judge (2016) menyatakan kinerja (*work performance*) merupakan perpaduan yang kuat antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yang ada pada diri seseorang di mana kemampuan seseorang tergantung dari tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan, dimana perbaikannya membutuhkan proses yang lambat dan lama. Jika kemampuan dan motivasi yang dimiliki itu kuat sehingga kinerja yang dicapai akan baik atau tinggi, namun sebaliknya

apabila kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut kurang baik, maka hasil kerja yang dibebankan kepadanya menjadi kurang baik hasilnya.

## **1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan memperoleh keuntungan, organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada dalam perusahaan. Menurut Sentono dalam Sutrisno (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

### **a. Efektifitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dengan efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **b. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadikannya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam

suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau dia memang atasan yang baik. Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

## 2. Fungsi Kinerja Karyawan

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015: 183) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja adalah:

- 1) Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- 2) Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi.
- 3) Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

### **3. Standar Pengukuran Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja, maka untuk mengetahui apakah kinerja seorang pegawai baik atau buruk perlu dilakukan penilaian kinerja. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan ukuran kinerja yang disebut standar kinerja. Dimensi kinerja merupakan semua kualitas atau gambaran kualitas dari suatu aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dengan mudah. Standar kinerja adalah ukuran untuk mengukur dan menentukan apakah kinerja pegawai baik atau buruk. Faktor-faktor yang dievaluasi dalam melaksanakan pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*: Adalah yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang pegawai.
- 2) *Quality of work*: Adalah yang berkaitan dengan ketelitian dan kelcermatan hasil kerja.
- 3) Inisiatif: Adalah yang berkaitan dengan keinginan untuk maju, mandiri, dan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 4) *Adaptability*: Adalah yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.

- 5) *Cooperation*: Adalah yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan sesama teman kerja.

#### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penjelasan dari Robbins (2006), ada 6 indikator kemampuan karyawan yang bisa Anda gunakan untuk menilai kinerja karyawan tersebut.

a. Kualitas

Indikator yang pertama yaitu mutu. Mutu kinerja dari pekerja bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Selain itu, indikator mutu juga sangat krusial keberadaannya karena berpengaruh terhadap kemajuan dan kemunduran suatu perusahaan.

b. Kuantitas

Indikator yang selanjutnya yaitu kuantitas. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang karyawan hasilkan. Jumlah pekerjaan tersebut bisa dinilai dengan target saat perencanaan deskripsi pekerjaan, jadi penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

c. Ketepatan Waktu

Indikator kinerja selanjutnya yaitu ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah hal yang juga krusial dalam pekerjaan karena berkaitan dengan target pekerjaan.

d. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan juga salah satu indikator kemampuan. Apabila karyawan dalam sebuah perusahaan efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik. Oleh

karena itu, penggunaan sumber daya yang efektif termasuk ke dalam perencanaan SDM demi meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

e. Mandiri

Sikap mandiri juga salah satu indikator kemampuan karyawan yang krusial dalam menilai kinerja karyawan. Meski kemandirian karyawan penting, bukan berarti harus menghilangkan kemampuan bekerja dalam tim yang baik.

f. Berkomitmen

Indikator kinerja yang selanjutnya adalah komitmen. Komitmen adalah indikator yang juga penting karena bisa menentukan motivasi karyawan dalam bekerja.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu atau biasa disebut dengan istilah studi pustaka, adalah proses penyelidikan yang melakukan analisis atas karya-karya penelitian yang sebelumnya sudah ada. Dengan cara ini, peneliti dapat menentukan kerentanan studi atau penelitian dan menghindari kesalahan yang sama. Penelitian terdahulu dapat diartikan sebagai kajian terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan tujuan untuk memahami latar belakang, kerangka konseptual, dan metodologi penelitian tersebut. Sebagai acuannya digunakan beberapa penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut:

### **2.2.1 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

- 1) *Paparang (2021)* Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam mengukur kinerja pegawai ataupun karyawan. Kepuasan kerja dapat diukur dari tingkat pekerjaan tersebut, gaji, hingga promosi jabatan. Penelitian ini melihat adanya pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai yang ada di PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado yang dimana pegawai yang ada di PT. Kantor Post Indonesia Cabang Manado terdiri dari 52 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif Adapun hasil diperoleh yaitu nilai konstanta sebesar 22,180 sedangkan nilai A atau koefisien regresi diperoleh nilai positif sebesar 0,145 yang dimana hasil tersebut signifikan. Jadi dapat disimpulkan arah variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Jadi dapat dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja juga berpengaruh dalam Kinerja pegawai.
- 2) *Widyani (2023)* yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan kerja, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPD Desa Adat Mengwi Badung, Menghadapi era persaingan usaha yang semakin ketat saat ini, kinerja pegawai dituntut untuk terus meningkat, agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap kinerja

pegawai pada LPD di Desa Adat Mengwi. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 37 karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai LPD Desa Adat Mengwi. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, observasi, wawancara, dan angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai meningkat maka kinerja pegawai pun akan meningkat

- 3) Tamsah (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar, Dari hasil olahan data regresi maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan semakin puas karyawan dalam bekerja maka semakin termotivasi dalam bekerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Claro di Makassar, hal ini menunjukkan bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan pemberian

kompensasi, maka karyawan akan lebih meningkatkan kinerja kerjanya. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pemberian motivasi kerja bagi setiap karyawan maka karyawan akan lebih termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya. Hasil uji mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh kepuasan kerja melalui motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil uji mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Claro di kota Makassar.

- 4) Magito (2020) Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Frontliner, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Frontliner. Objek penelitian ini adalah karyawan Frontliner PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro yang berjumlah 50 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian kausal. Data yang diambil merupakan kuesioner terhadap karyawan Frontliner PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro. Analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan Frontliner, variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Frontliner PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Tangerang Bintaro.

- 5) Elizabeth (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai variabel mediasi. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden. Data yang diperoleh dilakukan dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan menggunakan teknik pengambilan sampel purposive sampling. Pengolahan data yang telah terkumpul dilakukan dengan program SmartPLS. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, perusahaan perlu memperhatikan Kepuasan Kerja karyawan agar dapat menurunkan tingkat Stres Kerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

- 1) Marlina (2020) Peran Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK Migas. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat berperan menjaga sustainability organisasi. Kinerja karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi agar unggul dalam persaingan. Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, studi ini juga ingin mengetahui efek moderasi organizational citizenship behavior dalam hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei yaitu menyebarkan kuisioner pada tenaga alih daya pada SKK Migas perwakilan wilayah Sumbagut. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program aplikasi SPSS (statistic package for social science). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak menemukan adanya efek moderasi organizational citizenship behavior dalam pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 2) Tirtayasa (2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat

PT. Perkebunan Nusantara IV. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview), dengan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 67 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 67 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV (2) secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (3) secara parsial variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

- 3) Swastiani Dunggio (2020) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dunggio Kota Gorontalo. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Budaya organisasi dapat membantu

kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui fakta, data dan hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Peneliti menggunakan jenis penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan kata-kata atau kalimat dengan beserta angka-angka dengan memakai sampel dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok. Adapun dalam pengumpulan data dilakukan dengan metode Observasi, Kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Pengaruh budaya konstruktif (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,445 atau 44,5% dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya konstruktif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya pasif-defensif (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,332 atau 33,2% dengan nilai signifikansi sebesar 0,017. Menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya pasif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh budaya Agresif-defensif (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,568 atau 56,8% dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Menunjukkan bahwa semakin baiknya budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Simpulannya terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo.

- 4) Muis (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari objek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I -Medan, yang berjumlah 60 orang. Karena sedikitnya jumlah pegawai pada perusahaan, maka penelitian ini tidak menggunakan penarikan sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I -Medan, yang berjumlah 60 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan (questioner), studi dokumentasi dan wawancara (interview). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dan koefisien determinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 5) Hamsal (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah

Universitas Islam Riau dengan tujuan untuk mengetahui Pengaruh Permasalahan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Universitas Islam Riau sebanyak 130 orang. Pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah teknik sensus dengan cara menyebarkan angket kepada responden yang berada di Universitas Islam Riau Pekanbaru, Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang meliputi statistik deskriptif dan analisis hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS versi 19 dan Amos 21. Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedang budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja kemudian Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

- 1) Siagian (2018) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel

yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 103 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

- 2) Aisyah (2020) Penelitian ini bertujuan untuk meneliti yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi linear dengan populasi penelitian karyawan tetap yang ada di Bank Perkreditan Rakyat Kawan Malang dengan jumlah 60 orang. Berdasarkan hasil pengujian koefisien regresi linear diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pada indikator PK (Pengambilan Keputusan) sebesar 1.982, PrK (Perilaku

Kepemimpinan) sebesar 0.682 dan OK (Orientasi Kepemimpinan) sebesar 0.554 berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan salah satu bank perkreditan rakyat sudah mampu meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) Sunarsi (2018) Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis “Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik Yayasan Marvin”. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan Yayasan Marvin. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pendidik. Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pendidik.
- 4) Efendi (2020) “pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” Kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan, karena memiliki pengaruh yang besar untuk peningkatan kinerja suatu perusahaan. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai hal seperti gaya

kepemimpinan dan kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian ini adalah ex-post facto dengan pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini sebesar 100 karyawan koperasi PP Almunawwir Yogyakarta yang diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan regresi sederhana. Hasil penelitian sebagai berikut: 1). Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 69,4%, Sedangkan sisanya 30,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diprediksi atau di luar model penelitian ini.

5) Setiawan (2019) Gaya kepemimpinan adalah suatu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. Ini terbukti dengan nilai Signifikansi adalah 0,018 yang berarti Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi efektif dan pengambilan keputusan juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dengan hasil analisa dengan nilai signifikan sebesar 0,000 untuk komunikasi efektif dan 0,018 untuk pengambilan keputusan yang artinya komunikasi efektif dan pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian hipotesis diperoleh nilai signifikan adalah 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan secara

simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji determinasi menunjukkan 76,7% variabel terikat yaitu kinerja karyawan variabelnya dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, komunikasi efektif dan pengambilan keputusan, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan

