# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi seperti sekarang ini, sarana komunikasi dan teknologi berkembang dengan pesat. Sehingga, pelayanan jasa dan sarana transportasi pun mengalami banyak kemajuan, salah satunya adalah pelayanan jasa pada transportasi darat. Kemajuan tersebut dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang terus bermunculan dan berinovasi menciptakan produk bersaing yang sekaligus menerapkan pelayanan prima terhadap kegiatan bisnis sehari-hari. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satu faktor penting ialah sumber daya manusia dikarenakan mereka adalah pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam melakukan promosi penjualan unit dibandingkan dengan input yang diterima, seorang karyawan dikatakan produktif kinerjanya apabila mampu mencapai target penjualan yang sudah ditentukan.

**Tabel 1.1**
**Tabel Jumlah Penjualan Periode Tahun 2017-2019**
**Pada PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar**

| Bulan | Jumlah Penjualan Per Tahun (Unit) | | |
|---|---|---|---|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Januari | 120 | 155 | 180 |
| Februari | 109 | 125 | 134 |
| Maret | 114 | 136 | 145 |
| April | 119 | 120 | 130 |
| Mei | 143 | 145 | 156 |
| Juni | 162 | 104 | 126 |
| Juli | 123 | 177 | 142 |
| Agustus | 201 | 169 | 107 |
| September | 173 | 174 | 102 |
| Oktober | 221 | 150 | 111 |
| Nopember | 170 | 146 | 121 |
| Desember | 130 | 142 | 140 |
| **Total** | **1785** | **1743** | **1594** |

Sumber : PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar, Tahun 2017-2019

Dilihat dari Tabel 1.1 di atas dapat menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah penjualan 2017-2019 bisa dilihat bahwa terjadi penurunan pada jumlah penjualan. Penurunan yang terjadi pada tahun 2018 sebanyak 2,35% jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2017 dan penurunan pada tahun 2019 sebanyak 8,55% jika dibandingkan dengan penjualan tahun 2018. Atas penurunan penjualan yang terjadi pada tahun 2019 tersebut, Penulis berkeinginan untuk mengetahui lebih lanjut penyebab yang terjadi atas turunnya penjualan yang ada di PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar. Fenomena yang terjadi pada karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar adalah adanya penurunan kinerja karyawan pada tahun 2017 hingga 2019. Hal tersebut dapat terlihat dari data penjualan. Berdasarkan data tersebut dapat terlihat bahwa

terjadinya naik turun penjualan merupakan kinerja karyawan yang tidak stabil. Untuk meningkatkan penjualan diperlukan sikap, kondisi mental, kemampuan psikologis, dan perilaku kerja yang prima. Sweeney & McFarlin (2002:334) mengemukakan bahwa budaya organisasi secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak berperilaku di sekitar organisasi. Dari pemikiran tersebut dapatlah di interpretasikan bahwa budaya organisasi memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu organisasi.

Robbins dan Coulter alih bahasa Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai "budaya organisasi" di sini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Fenomena budaya organisasi karyawan di PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar salah satunya adalah kurangnya perhatian terhadap hal-hal yang lebih detail seperti aturan penyetoran penerimaan uang dp customer lebih dari H+1 serta penulisan pada form surat pemesanan

UNMAS DENPASAR

kendaraan dalam hal ini mengacu pada indikator budaya organisasi yaitu *attention to detail* (perhatian terhadap hal-hal yang lebih detail) ialah karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (Robbins, 2006:279) dan hasil wawancara dengan Bp Wisnu selaku Sales supervisor mengatakan budaya organisasi yang ada di PT.Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar adalah kurangnya karyawan dalam memberikan analisis secara detail dalam melakukan pekayan terhadap customer. Tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling percaya antara rekan kerja, bersedia berbagi pengetahuan, maka kineja karyawan tidak akan berkembang bahkan tidak dapat bertahan dalam berbagai kondisi. (Davenport dalam Kusumadmo,2013:78). Selain itu budaya organisasi juga dijadikan media dalam membentuk hubungan antara karyawan dengan organisasi tersebut. Dengan hal itu karyawan akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tanuwibowo dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tirta Sarana Sukses. Sama halnya dengan penelitian Shahzad et el (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmisyari (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak

UNMAS DENPASAR

signifikan terhadap kinerja pegawai biro Universitas Muhamadiyah Sumatra.

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan tingkat gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang laim seperti yang ia lihat. Usaha menyelaraskan persepsi dianntara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dengan demikian, kepemimpinan seorang pemimpin harus dapat menjalin hubungan pribadi yang baik antara yang dipimpin dengan yang memimpin, sehingga timbul rasa saling hormat-menghormati, percaya-mempercayai, saling tolong menolong dan rasa senasib sepenanggungan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang, 2005).

UNMAS DENPASAR

Fenomena gaya kepemimpinan di PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar ialah kurangnya sikap pimpinan untuk menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara ketat dalam hal ini mengacu pada indikator gaya kepemimpinan (safaria,2006) yaitu kepemimpinan direktif ialah memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja perusahaan (SOP) dan hasil wawancara dengan Ibu Melly selaku HRD mengatakan gaya kepemimpinan yang ada di PT.Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar adalah kurangnya pimpinan memacu semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja sehingga tidak memaksimalkan peningkatan kinerjanya. Pemimpin harus memiliki lebih banyak membuat perencanaan, membuat jadwal kerja dan menetapkan tujuan kinerja dan standar perilaku bawahan, serta menekankan pada pemenuhan terhadap aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi, sehingga karyawan sering mengabaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya, dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Hal ini tentu saja berdampak kurang baik terhadap prestasi kerja karyawan kelak dan juga berdampak pada tingkat penjualan perusahaan. Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh positif antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan, begitupun

UNMAS DENPASAR

dengan penelitian yang dilakukan Rohma (2017) bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung sedangkan penelitian yang dilakukan Ali (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surabaya Mekabox.

Selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, motivasi juga meupakan faktor penting untuk menunjang peningkatan kinerja. Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Anggi (2017) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panji Mas Textile.

UNMAS DENPASAR

Dalam motivasi pada perusahaan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar terdapat beberapa hal yang diterima oleh karyawan antara lain :

1) Upah gaji sesuai UMK daerah;
2) Kondisi kerja yang baik;
3) Supervisi yang baik;
4) Pekerjaan yang menarik dan menantang;
5) Promosi Kerja yang masih kurang diapresiasi.

Fenomena motivasi di PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar ialah sering mengeluhkan hal yang berhubungan dengan promosi kerja dan pekerjaan yang terkadang dianggap tidak sesuai dengan pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya sehingga dalam mengerjakan tugas utamanya sering mengalami keterlambatan atau tidak tepat waktu hal tersebut mengacu pada indikator motivasi (Rivai,2003:46) yaitu promosi adalah perpindahan suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi sedangkan hasil wawancara dengan Bp. Cesar selaku administrasi unit di PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar ialah kurangnya perhatian pimpinan terhadap promosi karyawan terlebih karyawan yang masa kerjanya lebih dari 5 tahun. Berdasarkan data di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali terkait motivasi, apakah sudah memenuhi kebutuhan para karyawan atau belum dalam kehidupan sehari-hari dan seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari berbagai penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, motivasi

merupakan hal penting yang perlu diperhatikan lebih lanjut untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik dan meningkat. Sehubungan dengan beberapa hal dan masalah di atas, maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian judul penelitian ini ialah "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut di atas maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar?
2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar?
3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilaksanakan penelitian ini ada sebagai berikut :

1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar
2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar

UNMAS DENPASAR

3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Internasional-Auto 2000 Denpasar

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Bagi mahasiswa, penelitian ini merupakan kesempatan untuk mencoba mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia praktis.
2) Bagi perusahaan, dari hasil penelitian ini bisa disumbangkan pada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya khususnya yang menyangkut budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi di dalam hubungannya dengan kinerja karyawan.
3) Bagi universitas, adalah merupakan suatu dokumen dan menambah bahan bacaan di perpustakaan bagi mahasiswa yang berkepentingan dan juga menulis masalah sejenis.

UNMAS DENPASAR

# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

### 2.1.1 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Sweeney & McFarlin (2002:334) mengemukakan bahwa budaya organisasi secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak berperilaku di sekitar organisasi. Dari pemikiran tersebut dapatlah di interpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut: "*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*." Definisi di atas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Definisi budaya organisasi menurut Kinicki dan Fugate (2013:32) adalah sebagai berikut: "*Organizational culture is the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*." Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat bersama, diambil untuk

UNMAS DENPASAR

memberikan asumsi implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2003) merinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

a) Pertama budaya mempunyai peranan pembeda atau tanpa batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain;
b) Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;
c) Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang;
d) Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan;
e) Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

UNMAS DENPASAR

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi yang kuat harus ditumbuhkan**.** Suyono (2004: 55) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

a) Kepemimpinan. Organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan;
b) Komunikasi**.** Proses komunikasi harus harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi;
c) Motivasi**.** Merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

4) Indikator Budaya organisasi

Indikator Budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan teori Robbins (2006 : 279) :

a) *Innovation and risk taking* (Inovasi pengmabilan resiko): berkaitan sejauh mana karyawan di dorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko;
b) *Attention to Detail* (Perhatian terhadap detail): berkaitan sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang lebih detail;

UNMAS DENPASAR

c) *Agressiveness* (Agresivitas): berkaitan sejauh mana karyawan menunjukkan keagresifan dan kompetitif bukannya bersantai;

d) *Outcome orientation* (Orientasi Hasil)*:* sejauh mana perusahaan fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut .

### 2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007). Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Quey Jen (1996) dalam Mas'ud (2004), untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

UNMAS DENPASAR

a) Pengajuan tujuan yang akan dicapai
b) Penekanan atas pentingnya tugas
c) Penekanan atas pentingnya efisiensi kerja
d) Menjalin hubungan baik dengan orang tertentu ketika melaksanakan tugas

e) Pendiskusian tugas dengan fleksibel

f) Menjalin hubungan yang baik dengan anak buah

2) Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2002), gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi ada 5 tipe yaitu:

a) Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang: menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisas, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindaknya penggeraknya sering mempergunzakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punctif (bersifat menghukum).

b) Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat: dalam menggerakan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang kepada formalitas

UNMAS DENPASAR

yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

c) Tipe pemimpin yang *paternalistic*

Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, dan sering bersikap mau tahu

d) Tipe pemimpin yang kharismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007). Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan.

e) Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk

organisasi modern karena: Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Robert (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai beikut :

a) Kepemimpinan Direktif

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

b) Kepemimpinan Partisipatif

Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.

UNMAS DENPASAR

c) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Menurut Safaria (2006), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejateraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku dengan gaya ini bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah.

b) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara ketat. Perilaku pemimpin ini lebih banyak membuat perencanaan, membuat jadwal kerja dan menetapkan tujuan kinerja dan standar perilaku bawahan, serta menekankan pada pemenuhan terhadap aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi.

c) Kepemimpinan partisipatif (*Partisipative leadership*)

Digambarkan lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan dan banyak berdikusi dengan bawahan di tempat kerja.

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

Digambarkan sebagai pemimpin dengan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan yang besar terhadap bawahannya.

UNMAS DENPASAR

Perilaku pemimpin ini juga percaya kepada bawahannya dan memberikan bimbingan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi.

### 2.1.3 Motivasi

1) Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Mulyasa (2003:112) Pimpinan perusahaan adalah sosok yang sangat berpengaruh pada peningkatan motivasi pegawai. Teori motivasi harus dipahami oleh pimpinan, sehingga mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi pegawai bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, mengapa pegawai berprestasi tinggi. Motivasi berasal dari kata latin *"Movere"* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi berasal dari kata dasar motif yang berarti dorongan pada sifat manusia untuk bertindak atau bergerak dan secara langsung melalui saluran perilaku mengarah pada tujuan. Menurut Veitzal (2009:837) motivasi adalah merupakan daya pendorong dalam diri seseorang karyawan untuk melakukan suatu perbuatan tertentu kearah positif sesuai kebutuhan dan keinginan.

Menurut Wibowo (2012:379) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan

UNMAS DENPASAR

intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Menurut J. Winardi (2011:6) motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang dalam diri seseorang manusia, yang dapt dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang bersangkutan.

2) Jenis Motivasi

Menurut Sunarto (2004 : 26) ada 2 (dua) jenis motivasi di tempat kerja :

a) Motivasi instrinsik

Motivasi ini muncul dengan sendirinya karena orang berusaha mencari pekerjaan yang memuaskannya. Tetapi manajemen bias meningkatkan proses ini melalui kebijakan dan praktik pemberdayaan, pengembangan, dan desain jabatan. Faktor yang mempengaruhi motivasi instrinsik diantaranya adalah: tanggung jawab, kebebasan bertindak, lingkup untuk menggunakan serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan, serta peluang yang menarik dan menantang untuk mencapai peningkatan.

UNMAS DENPASAR

b) Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini bersumber dari daya tarik setelah pekerjaan selesai dan orang yang memotivasinya.Motivasi ini muncul apabila manajemen memberi seperti kenaikan imbalan, pujian atau promosi. Motivasi yang diinginkan dari skema gaji untuk kinerja termasuk jenis motivasi ekstrinsik. Faktor yang mempengaruhi ekstrinsik antara lain: Kondisi lingkungan yang baik, supervise yang baik, dan status/pengakuan dari pimpinan.

3) Faktor-faktor Motivasi

Menurut Sunyoto (2013:13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

a) Promosi
b) Prestasi Kerja
c) Pekerjaan itu sendiri
d) Penghargaan
e) Tanggung Jawab
f) Pengakuan
g) Keberhasilan dalam bekerja

4) Tujuan Motivasi

UNMAS DENPASAR

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2003:146) :

a) Meningkatkan Produktivitas
b) Mempertahankan kestablian
c) Meningkatkan kedisplinan karyawan
d) Mengefektifkan pengadaan karyawan
e) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

5) Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Soedarmayanti (2007:233-239) yaitu antara lain sebagai berikut:

1) Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum, ketepatan pembayaran gaji, pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, selalu ditinjau kembali, mencapai sasaran yang diinginkan, mengangkat harkat kemanusiaan,dan Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2) Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik,

UNMAS DENPASAR

juga pemberian petunjukpetunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. *Supervisor* mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*).

3) Kebijakan dan Administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai. Melalui partisipasi, para pegawai akan

UNMAS DENPASAR

mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreaktivitas untuk memecahkan persoalan.

4) Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai *sounding board* terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

UNMAS DENPASAR

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator motivasi menurut Rivai (2003:46) yaitu:

a) Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pimpinan, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya.

b) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang didalamnya terdaapat perabot, taata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktivitas karyawan. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah perusahaan harus memperhatikan berbagai hal, dan salah satunya adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, sebaliknya apabila hal tersebut tidak diperhatikan maka perusahaan akan mendapat kerugian.

c) Promosi

Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Promosi merupakan suatu hal yang penting, bukan saja dalam pemilihan atau penempatan orang yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk melaksanakan suatu kebijakan yang matang dalam memotivasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai berprestasi.

UNMAS DENPASAR

### 2.1.4 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara,2008:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Handoko (2002) mengistilahkan kinerja *(performance)* dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasikan atau menila prestasi kerja karyawan. Berikut ini beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Guritno dan Wahidin (2005) yaitu:

a) Menurut Winardi (1992) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

UNMAS DENPASAR

b) Menurut Gomes (2000) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu

c) Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi.

2) Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen Simanjuntak,(2011:11). Untuk mengukur kinerjanya karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu :

a) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawa terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

UNMAS DENPASAR

d) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugasnya.

f) Komitmen Kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunya komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut Mangkunegara (2009:67) merupakan kriteria yang akan penulis jadikan indikator pengukuran kinerja pegawai, sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Menunjukan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

UNMAS DENPASAR

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerja sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Indikator Budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan teori Robbins (2006:279) :

a) *Innovation and risk taking* (Inovasi pengmabilan resiko): berkaitan sejauh mana karyawan di dorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko;

UNMAS DENPASAR

b) *Attention to Detail* (Perhatian terhadap detail): berkaitan sejauh mana karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang lebih detail;

c) *Agressiveness* (Agresivitas): berkaitan sejauh mana karyawan menunjukkan keagresifan dan kompetitif bukannya bersantai;

d) *Outcome orientation* (Orientasi Hasil)*:* sejauh mana perusahaan fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut .

Jadi, hubungan antar variabel budaya organisasi dengan kinerja adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Soedjono (2005).

### 2.2.2 Hubungan antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Jadi, hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.3 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan

UNMAS DENPASAR

peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Jadi, hubungan antar variabel motivasi dengan kinerja adalah Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja pegawai adapun penelitian yang telah dilakukan diantaranya seperti dibawah ini :

1) Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Cahyono (2005) dengan judul penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah" dengan teknik sampling proporsional sampling dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap kinerja karyawan namun hasil yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Rahmisyari (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro Universitas Muhamadiyah Sumatra..
2) Riyadi, 2011 dengan judul "Pengaruh Kompensasi finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada

UNMAS DENPASAR

Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur". Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana Kompensasi finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja di perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Secara khusus untuk mengetahui pengaruh Kompensasi finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja di perusahaan manufaktur di Jawa Timur sedangkan penelitian yang dilakukan Ali (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surabaya Mekabox..

3) Siska Yuni, Universitas Sumatera Utara, tahun 2012 dengan judul "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Siantar Utara Kota Pematangsiantar". Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di kantor kecamatan Siantar Utara kota Pematangsiantar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan rumus statistic untuk membantu menganalisa data yang diperoleh dari lapangan. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebar kuesioner kepada responden yang menjadi sampel. Kemudian diolah dengan menggunakan rumus korelasi Product Moment, untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar motivasi dan kinerja.
4) Koencoro, Musadieq dan Susilo dengan judul "pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja (survey pada karyawan PT INKA persero Madiun). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan meggambarkan variable Reward Karyawan, variable Punishment

UNMAS DENPASAR

Karyawan dan variabel kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif karena dilator belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel Reward Karyawan (X1), varibel punishment karyawan (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap varibel kinerja karyawan sedangkan penelitian Anggi (2017) bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panji Mas Textile..

UNMAS DENPASAR