

# **TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS  
KETENAGAKERJAAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH  
SULAWESI MALUKU DAN KANTOR CABANG  
JAJARANNYA**

**MUHAMMAD AL GHOZALI**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS  
KETENAGAKERJAAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH  
SULAWESI MALUKU DAN KANTOR CABANG  
JAJARANNYA**

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD AL GHOZALI  
A012211041**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# TESIS

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH SULAWESI MALUKU DAN KANTOR CABANG JAJARANNYA**

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD AL GHOZALI**  
**A012211041**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

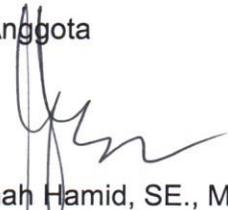
Makassar, 2023

Komisi Penasihat

Ketua

  
Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM  
NIP 197509092000121001

Anggota

  
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr  
NIP 196005031986012001

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
NIP 19680629 199403 1 002

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI KANTOR WILAYAH SULAWESI MALUKU UTARA  
DAN KANTOR CABANG JAJARANNYA**

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD AL GHOZALI**  
A012211041

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal 21 AGUSTUS 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

  
Prof. Dr. Musran Munizu, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19750909 200012 1 001

  
Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S. E., M. Agr.  
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

  
Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
NIP.19680629 199403 1 002

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Al Ghozali  
Nim : A012211041  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

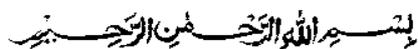
Makassar, 24 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



Muhammad Al Ghozali

## PRAKATA



### **Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh**

Segala puji dan syukur hanya bagi Allah *Subhanahu wa Ta'ala*, melalui segala bentuk penyembahan sebagai wujud dari rasa cinta dan rindu seorang hamba pada pencipta-Nya sehingga *Alhamdulillah* peneliti dapat menyelesaikan Skripsi ini sebagai syarat menyelesaikan studi (S1). Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada juru dakwah di muka bumi ini, Rasulullah Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wasallam*, keluarga, sahabat, para pembawa kebenaran dan orang-orang yang berjuang tanpa kenal lelah untuk menyeru atas risalah yang dibawa beliau sehingga tidak ada lagi orang-orang yang terdzalimi.

Peneliti berterimakasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Ibu Dr.Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada pihak BPJS Ketenagakerjaan yang telah memberikan ijin penelitian serta membantu memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Terakhir, ucapan terima kasih yang terhingga kepada kedua orang tua, istri, anak, dan mertua yang telah menanamkan arti dan nilai kehidupan serta selalu memberikan dukungan spiritual, moril dan materil kepada peneliti.

Peneliti menyadari adanya kekurangan maupun kesalahan dalam tesis ini, oleh karena itu kritik dan saran sangat peneliti harapkan dari semua pihak. Harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi para pembaca serta masyarakat pada umumnya.

Makassar, 24 Agustus 2023

Peneliti

## ABSTRAK

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya***

Muhammad Al Ghozali  
Musran Munizu  
Nurdjanah Hamid

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di kantor wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya. Kinerja ini merupakan pencapaian dari hasil kerja dan perilaku kerja seorang karyawan dengan penyelesaian tugas pekerjaan dan tercapainya kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan kemampuan dari karyawan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Sampel sebanyak 204 orang yaitu karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya. Sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu pihak-pihak yang menjadi responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada kantor BPJS Ketenagakerjaan kantor wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor BPJS Ketenagakerjaan kantor wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada kantor BPJS Ketenagakerjaan kantor wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya.

**Kata kunci :** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan

## ABSTRACT

### ***The Effect of Leadership Style and Organizational Culture On the Employees' Performance of BPJS Ketenagakerjaan Through Work Motivation as an Intervening Variable at BPJS Ketenagakerjaan Office in the Sulawesi Maluku Region and its Branch Offices***

Muhammad Al Ghozali  
Musran Munizu  
Nurdjanah Hamid

This study aims to analyze the effect of leadership style and organizational culture on employees' performance of BPJS Ketenagakerjaan work motivation as an intervening variable in the Sulawesi Maluku regional office and its branch offices. This performance is the achievement of work results and work behavior of an employee by completing work assignments and achieving the criteria set by the company with the ability of the employees. The research method used a quantitative approach. The number of sample was 204 people, i. e. BPJS employees of the Sulawesi Maluku regional office and its branch offices. The data source used was primary data, i. e. the parties who become respondents. The results showed that leadership style and organizational culture have a positive and significant effect on motivation at the BPJS Ketenagakerjaan in the Sulawesi Maluku region and its branch offices. Leadership style, organizational culture and motivation have a positive and significant effect on employees' performance at the BPJS Ketenagakerjaan office in Sulawesi Maluku region and its branch offices. Leadership style and organizational culture have a positive and significant effect on employees' performance through motivation at BPJS Ketenagakerjaan office in Sulawesi Maluku region and its branch offices.

**Keywords:** leadership style, organizational culture, motivation, employees' performance

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Kegunaan Penelitian .....	13
1.4.1 Kegunaan Teoretis .....	13
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	14
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	16
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	16
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.2 Budaya Organisasi.....	20
2.1.3 Motivasi Kerja .....	27
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	41
3.1 Kerangka Konseptual .....	41
3.2 Hipotesis Penelitian .....	42
BAB IV METODE PENELITIAN .....	46
4.1 Rancangan Penelitian .....	46
4.2 Tempat dan Waktu .....	46
4.3 Populasi dan Sampel .....	46
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	48
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	48
4.6 Definisi Operasional Variabel.....	49
4.7 Instrumen Penelitian .....	52
4.8 Metode Analisis Data .....	53
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	53
4.8.2 Uji Kualitas Data .....	54
4.8.3.1 Uji Validitas .....	54
4.8.3.2 Uji Reliabilitas.....	54

4.8.3 Pengujian Hipotesis .....	55
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	60
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	60
5.1.2 Karakteristik Responden .....	62
5.1.3 Deskripsi Statistik.....	63
5.1.3.1 Hasil Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	63
5.1.3.2 Hasil Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	67
5.1.3.3 Hasil Deskripsi Variabel Motivasi.....	71
5.1.3.4 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	74
5.1.4 Uji Kualitas Data .....	77
5.1.5 Pengujian Hipotesis .....	80
5.2 Pembahasan.....	91
5.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya .....	91
5.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya .....	93
5.2.3 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya.....	95
5.2.4 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya.....	98
5.2.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya .....	99
5.2.6 Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi .....	101
5.2.7 Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi .....	103
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>106</b>
6.1 Kesimpulan .....	106
6.2 Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>111</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
4.1 Jumlah Populasi dan Sampel .....	48
5.1 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin Responden di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya Tahun 2023.....	62
5.2 Distribusi Berdasarkan Umur Responden di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya Tahun 2023.....	62
5.3 Distribusi Berdasarkan Pendidikan Responden di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya Tahun 2023.....	63
5.4 Distribusi Berdasarkan Masa Kerja Responden di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sulawesi Maluku dan Kantor Cabang Jajarannya Tahun 2023.....	63
5.5 Hasil Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan .....	64
5.6 Hasil Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	67
5.7 Hasil Jawaban Variabel Motivasi .....	71
5.8 Hasil Jawaban Variabel Kinerja karyawan .....	74
5.9 Hasil Uji Reabilitas .....	78
5.10 Uji Validitas .....	79
5.11 Koefisien Determinasi.....	80
5.12 Uji F ANOVA .....	81

5.13	Koefisien Uji T struktur 1 .....	82
5.14	Koefisien Determinasi.....	83
5.15	Uji F ANOVA .....	83
5.16	Hasil Uji T struktur 2 .....	84
5.17	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung berdasarkan Analisis jalur...	86
5.18	Pengaruh langsung dan Tidak Langsung variabel .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian .....	42
5.1	Hasil Pengujian Struktur 1 dan Struktur 2.....	91

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Data Hasil Penelitian.....	116
2	Hasil Uji Validitas Data.....	121
3	Hasil Uji Reliabilitas Data.....	129
4	Hasil Uji Regresi-Persamaan Regresi 1 .....	132
5	Hasil Uji Regresi-Persamaan Regresi 2.....	133
6	Biodata .....	136

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam berbagai jenis organisasi. Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia menjadi elemen penentu yang mendasar dalam proses pengembangannya, menjadikan peran mereka semakin esensial. Mereka menjadi aset vital karena kontribusi mereka dalam pelaksanaan strategi organisasi. Sumber daya manusia ini terdiri dari individu-individu di dalam organisasi yang secara langsung terlibat dalam menjalankan berbagai tugas organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan adalah sebuah Badan Hukum Publik yang didirikan berdasarkan Undang-Undang No 24 Tahun 2011. Organisasi ini memiliki 11 Kantor Wilayah yang tersebar di seluruh Indonesia. Kantor Wilayah Sulawesi Maluku terdiri dari 9 Kantor Cabang Induk dan 37 Kantor Cabang Pendukung.

Dalam penilaian kinerja karyawan, BPJS Ketenagakerjaan menggunakan data KPI (*Key Performance Indicators*) sebagai alat untuk mengukur sejauh mana realisasi target yang telah ditetapkan oleh manajemen, sesuai dengan jabatan masing-masing karyawan. Penilaian kinerja ini melibatkan faktor-faktor seperti efektivitas dan efisiensi kerja, tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan, disiplin, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Adapun pencapaian kinerja Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dalam 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Nilai KPI Kantor Wilayah Sulawesi Maluku Tahun 2108-2022

No	Tahun	Target	Nilai	Peringkat
1	2018	100	105.07	3 dari 11
2	2019	100	91.63	8 dari 11
3	2020	100	97.37	11 dari 11
4	2021	100	104.46	1 dari 11
5	2022	100	111.26	3 dari 11

Sumber: Sistem Informasi Perlindungan Pekerja BPJS Ketenagakerjaan 2022

Data KPI (*Key Performance Indicators*) Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dari tahun 2018 hingga 2022 menunjukkan adanya perubahan nilai dan peringkat KPI setiap tahun. Pada tahun 2020, Kantor Wilayah Sulawesi Maluku berada pada posisi terbawah (peringkat 11 dari 11). Namun, pada tahun 2021, kinerja Kantor Wilayah Sulawesi Maluku meningkat secara signifikan dan mencapai posisi teratas (peringkat 1 dari 11) dalam penilaian kinerja. Meskipun demikian, peneliti menemukan bahwa kinerja Kantor Wilayah Sulawesi Maluku masih belum bisa konsisten berada di level kinerja terbaik.

Terkait kinerja karyawan, berbagai penelitian telah mengidentifikasi beberapa variabel yang dapat mempengaruhinya. Dalam berbagai penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, terdapat perbedaan dalam hasil penelitian. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, Mukmin dan Indra (2021) serta Yusnita dan Muryati (2018) menemukan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Agustin (2020) menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Namun, penelitian lain menemukan hasil yang berbeda. Maludin (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hamsal (2021) menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sopian et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan bahwa motivasi tidak berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, para peneliti dalam penelitian ini akan mempertimbangkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sulawesi Maluku.

Kepemimpinan tetap menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Mukmin dan Indra (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran sebagai penggerak dalam organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memengaruhi perilaku bawahannya secara efektif dan mendorong pencapaian tujuan organisasi diakui sebagai pemimpin yang sukses. Gaya kepemimpinan masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan, dan pemimpin akan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepribadiannya dan situasi organisasi.

Motivasi kerja karyawan juga memainkan peran penting dalam kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat serta pemimpin yang memiliki visi memberikan dampak signifikan pada organisasi yang dipimpin. Kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif melalui komunikasi dan pengaturan karyawan.

Dalam memimpin, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain karakter, pendidikan dan lingkungan. Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan pemimpin untuk pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan organisasi, untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Para pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Setiap organisasi apapun bentuk dan namanya, adalah suatu sistem yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kekuasaannya untuk berbuat sesuatu. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan.

Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan

terhadap pekerjaannya. Peningkatan kinerja kerja karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis.

Berdasarkan peraturan direksi yang berlaku di BPJS Ketenagakerjaan mengenai manajemen karyawan, dijelaskan bahwa BPJS Ketenagakerjaan memiliki kewenangan untuk melakukan mutasi terhadap karyawan dengan jabatan struktural yang telah mengemban tugas tersebut selama minimal 6 bulan dan maksimal 3 tahun, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. Kebijakan ini mengakibatkan terjadinya pergantian kepemimpinan yang cukup cepat di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan, yang pada gilirannya memerlukan kemampuan adaptasi dari para karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang baru.

Dampak dari frekuensi pergantian kepemimpinan yang tinggi dapat dirasakan dalam berbagai aspek organisasi. Pergantian kepemimpinan yang sering dapat mempengaruhi hubungan antara pimpinan dan karyawan, yang merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan. Sinergi dan komunikasi yang diharapkan antara pimpinan dan karyawan untuk bersama-sama mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan, serta merespons ancaman ke depan, bisa terganggu dan tidak maksimal akibat pergantian yang terlalu cepat.

Selain itu, seringkali pergantian kepemimpinan juga dapat berdampak pada stabilitas organisasi dan kontinuitas rencana strategis. Ketidakpastian dan perubahan yang terjadi akibat pergantian pimpinan dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para karyawan juga

mungkin merasa kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlangsung secara cepat dan berulang-ulang.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi seperti BPJS Ketenagakerjaan untuk mengelola pergantian kepemimpinan dengan bijak. Langkah-langkah seperti memberikan pelatihan kepemimpinan kepada calon-calon pimpinan baru, memastikan adanya kelanjutan komunikasi dan pengetahuan strategis di antara pergantian kepemimpinan, serta menciptakan budaya organisasi yang responsif dan adaptif, dapat membantu mengurangi dampak negatif dari pergantian kepemimpinan yang terlalu sering.

BPJS Ketenagakerjaan mengharapkan gaya kepemimpinan yang mengedepankan orientasi pencapaian (*achievement orientation*), sesuai dengan penilaian KBI (*Key Behaviour Indicators*), dan memiliki kemampuan untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh manajemen berdasarkan KPI (*Key Performance Indicators*) dari setiap unit kerja. Seorang pemimpin dalam suatu unit kerja diharapkan mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya agar bersama-sama mencapai sasaran unit kerja yang sedang dipimpinya.

Tidak hanya itu, budaya organisasi juga memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku para anggota organisasi. Sistem nilai yang dianut dalam budaya organisasi menjadi panduan bagi perilaku individu dalam organisasi, yang fokus pada pencapaian tujuan dan hasil kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kualitas budaya organisasi secara langsung memengaruhi karakter dan performa para karyawan. Budaya organisasi yang positif menghasilkan anggota organisasi yang berintegritas dan berkualitas.

Implementasi budaya organisasi memiliki tujuan agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mengikuti serta mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, untuk

meningkatkan kinerja karyawan, langkah yang dapat diambil adalah membangun budaya organisasi yang kuat. Dengan budaya yang kuat, akan terbentuk sikap dan pola pikir yang sesuai di kalangan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Dalam suatu perusahaan adanya budaya organisasi yang kuat agar nilai-nilai yang ada dapat benar-benar dipahami dan diterapkan secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh para karyawan agar dapat tercapai kinerja yang baik dan optimal. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi acuan dalam setiap menyelesaikan tugas-tugas dan kebijakan yang diambil. Oleh karena itu budaya organisasi yang terbentuk sangat berpengaruh dengan cara pikir karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah dan dalam hal pengambilan keputusan. Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggota ke arah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian pada tataran implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, menumbuhkan semangat kebersamaan dikalangan para anggotanya, meningkatkan rasa nyaman dan loyal terhadap perusahaan serta mampu membesarkan keuntungan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat diharapkan dapat mempererat individu yang ada di dalam organisasi sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja maksimal demi peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi. Menurut Robbins (2006), hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen

puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

BPJS Ketenagakerjaan dalam menjalankan roda organisasinya memiliki nilai budaya organisasi yaitu Iman, Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian dan Antusias yang biasa disebut IMAN ETHIKA. Budaya yang diterapkan ini diharapkan mampu membantu mengarahkan karyawan BPJS Ketenagakerjaan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam rangka mengetahui sejauh mana implementasi nilai budaya Iman ETHIKA (Ekselen, Teladan, Harmoni Integritas, Kepedulian dan Antusias) Deputi Direktur Bidang Human Capital aktif untuk memantau internalisasi nilai budaya organisasi tersebut di setiap unit kerja dengan cara membuat lomba internalisasi budaya setiap tahun serta melakukan pemetaan kesenjangan penerapan budaya organisasi di setiap unit kerja dan diharapkan dapat dilakukan intervensi strategis untuk perubahan sehingga kesenjangan budaya ini semakin kecil.

Budaya merupakan salah satu elemen *intangible* penting yang melandasi organisasi mencapai tujuan, mengantisipasi, dan beradaptasi menghadapi perubahan lingkungan, serta menjaga *performance* organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai norma perilaku serta nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar tata tertib organisasi. Penyelarasan persepsi mengenai budaya Iman ETHIKA yang

diterapkan dalam BPJS Ketenagakerjaan dimaksudkan demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, selain dukungan dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja menjadi dasar bagi perkembangan organisasi, baik itu dalam lingkup instansi pemerintah maupun sektor swasta. Motivasi muncul karena dorongan untuk meraih tujuan dan usaha bersama, dengan pendekatan yang sistematis dan terencana. Motivasi kerja memiliki peran sebagai pendorong yang memicu semangat dan mengubah perilaku individu ke arah yang lebih positif. Ini melibatkan upaya untuk menginspirasi dan memberikan semangat kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Motivasi kerja dapat bersumber dari dalam diri seseorang (motivasi internal) atau dipengaruhi oleh faktor eksternal (motivasi eksternal) yang mendorong individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Teori motivasi dari Abraham Maslow (1943) mengungkapkan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika kebutuhan dasar seperti fisiologis terpenuhi, ada jaminan keamanan di tempat kerja, lingkungan kerja nyaman, pengakuan atas hasil kerja, serta kesempatan pengembangan potensi dan kemampuan karyawan.

BPJS Ketenagakerjaan diharapkan mampu memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi kerja mereka dan mendorong peningkatan kinerja individu, serta secara keseluruhan, meningkatkan kinerja organisasi. BPJS Ketenagakerjaan berfungsi sebagai Badan Hukum Publik yang didirikan berdasarkan UU No 24 Tahun 2011. Dengan kantor cabang di seluruh Kabupaten di Indonesia, visi BPJS Ketenagakerjaan adalah mewujudkan jaminan sosial ketenagakerjaan yang terpercaya,

berkelanjutan dan menyejahterakan seluruh pekerja Indonesia. Adapun misi BPJS Ketenagakerjaan yaitu:

1. Melindungi, Melayani & Menyejahterakan Pekerja dan Keluarga,
2. Memberikan rasa Aman, Mudah & Nyaman untuk Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Peserta serta
3. Memberikan Kontribusi dalam Pembangunan dan Perekonomian Bangsa dengan Tata Kelola Baik

Kinerja memiliki peranan yang sangat krusial dan menarik, terbukti dari manfaatnya yang signifikan. Setiap lembaga mengharapkan agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kapasitas mereka guna mencapai hasil kerja yang optimal. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, pencapaian tujuan organisasi akan menjadi sulit. Konsep kinerja melibatkan sikap mental dan perilaku yang senantiasa mendorong untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saat ini melebihi prestasi masa lalu, dan menjadikan kualitas pekerjaan di masa mendatang lebih tinggi dari saat ini.

Bagi seorang karyawan, kebanggaan dan kepuasan pribadi terbentuk melalui prestasi yang mereka raih melalui kinerja yang mereka sumbangkan bagi perusahaan. Kinerja yang baik menjadi tujuan di dunia kerja, menciptakan rasa kepuasan dan prestasi yang tinggi ketika kinerja sesuai dengan standar, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari upaya mental dan fisik yang diberikan terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan. Meskipun banyak hasil kinerja yang terukur dan tampak, seperti hasil kuantitatif, terdapat juga dampak kreatifitas dan usaha mental yang sulit diukur dan terlihat, seperti ide-ide inovatif, solusi masalah, atau penemuan metode kerja yang lebih efisien.

Dalam beberapa tahun terakhir terdapat inkonsistensi kinerja karyawan yang dapat dilihat pada KPI (*Key Performance Indicator*) masing-masing karyawan. Pergantian kepemimpinan yang cepat berubah dimana setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda mengakibatkan karyawan harus mampu beradaptasi dengan pemimpin tersebut. Pemahaman dalam penerapan budaya organisasi oleh karyawan juga berbeda-beda sehingga dibutuhkan proses internalisasi serta kepemimpinan yang sering berganti mengakibatkan motivasi kerja bersifat fluktuatif sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengangkat judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini difokuskan pada permasalahan mengenai:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?
5. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan melalui motivasi kerja di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan melalui motivasi kerja di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini secara umum adalah menguji dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan kantor cabang jajarannya, Secara rinci tujuan yang ingin dicapai dapat diuraikan:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.

4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.
5. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan melalui motivasi kerja di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan melalui motivasi kerja di Kantor Wilayah Sulawesi Maluku dan Jajarannya.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan pengetahuan di bidang manajemen SDM. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi.

Bagi penulis, agar memperoleh tambahan pengetahuan dan pembelajaran terkait motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

### **1.5 Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan usulan penelitian tesis ini merujuk pada Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Dalam usulan penelitian tesis ini nantinya akan terdiri dari lima bab, yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka, kerangka konseptual dan hipotesis, metode penelitian, hasil penelitian, dan penutup dengan uraian sebagai berikut.

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini terdiri atas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dipaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian yang telah ditetapkan sebagai landasan pembahasan serta berisi tentang penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Pada bab ini terdiri atas lokasi penelitian, subjek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis data, variabel penelitian, definisi operasional dan instrumen penelitian.

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Pada bab ini terdiri atas lokasi penelitian, subjek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis data, variabel penelitian, definisi operasional dan instrumen penelitian.

## BAB V HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang deskripsi data terkait dengan hasil penelitian dan pengujian hipotesis.

## BAB VI PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi pembahasan untuk menjawab masalah penelitian.

## BAB VII PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait serta keterbatasan dalam melaksanakan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Emilda (2020), Kepemimpinan memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Thoha (2013) mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kemudian Menurut Mustapa dan Maryadi (2018), gaya kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dengan pengikut dalam mengejar tujuan bersama.

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Mulyadi (2015), Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki

seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, peneliti pada umumnya memandang kepemimpinan sebagai aktivitas yang berkelanjutan, diarahkan untuk menimbulkan dampak pada perilaku orang lain, yang pada akhirnya difokuskan pada upaya untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

*Path-goal theory leadership* adalah sebuah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja. Secara pokok *teori path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Teori *path-goal* menurut House dikutip oleh Thoha (2013), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

### **1) Kepemimpinan Direktif**

Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.

### **2) Kepemimpinan Suportif**

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

### **3) Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pimpinan.

### **4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi**

Gaya kepemimpinan ini pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara baik.

Menurut teori *path-goal* ini, macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan oleh pimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda. Dua diantara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahannya. 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 bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi

kepuasan-kepuasan masa depan. Adapun faktor-faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa: perilaku pemimpin akan dapat menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

1. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
2. Perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja, dan jika tidak dengan cara demikian maka para bawahan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan, maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin antara lain:

1. Mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan.
2. Memberikan insentif kepada yang mampu mencapai hasil dalam bekerja.
3. Membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan.
4. Membantu para bawahannya dengan menjelaskan apa yang dapat diterapkan darinya.
5. Mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi.
6. Menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang

memungkinkan tercapainya efektivitas kerja.

Dengan kata lain, dengan cara-cara yang seperti diuraikan diatas, pemimpin berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya.

Robert House, menyatakan bahwa *Path-goal theory leadership* adalah teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja. Secara pokok *teori path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Peningkatan kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Gaya kepemimpinan juga dipandang sebagai salah satu indikator terpenting dalam penentu kepuasan kerja.

Pemimpin mempunyai gaya yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, meskipun seringkali pemimpin mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan, tetapi ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang dijalankan oleh pemimpin.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Menurut Fahmi (2017), Budaya organisasi merupakan 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 Torang (2014), Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang

terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Sementara itu menurut Effendy (2015), Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak.

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi.

Tika (2014), menjelaskan di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan

penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia.

Menurut Sutrisno (2010), Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, sering disebut juga budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan

berprestasi. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

### **Terbentuknya Budaya Organisasi**

Robbins (2017), menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Bagaimanapun karyawan disosialisasikan, tingkat sukses yang dicapai akan tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi.

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2017), ada 7 karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakikat dari budaya organisasi yaitu:

**1. Innovation and risk taking**

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

**2. Attention to detail**

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

**3. Outcome orientation**

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

**4. People Orientation**

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

**5. Team Orientation**

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

**6. Aggressiveness**

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

## **7. Stability**

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Tika (2014), menjelaskan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami

bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Robbins (2017), berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan.

### **Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Wibowo (2016), manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi,

menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Bangun (2012) mengatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Dari beberapa pendapat dapat di simpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dari dalam diri individu maupun dari luar diri individu untuk melakukan suatu tindakan yang mengarah kepada aktivitasnya guna mencapai suatu tujuan.

Sedarmayanti (2014) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat kemampuan untuk mencapai tujuannya. Sitorus (2020) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang

mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan lingkup kerja.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Istilah motivasi kerja sering dipakai untuk menyebut motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam kepustakaan manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia, cerminan yang paling sederhana tentang motivasi dapat dilihat dari aspek perilaku ini.

Pendekatan motivasi adalah bahwa pemimpin menciptakan iklim yang dapat membuat anggota merasa termotivasi. Anggota hendaknya mendapat inspirasi sehingga merasakan adanya harapan dan ketersediaan dalam organisasi dimana ia bekerja. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif.

Motivasi adalah keandalan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi dorongan kegiatan atau gerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan pendorong untuk mengarahkan karyawan dan hal ini juga menunjukkan betapa pentingnya motivasi dalam kepuasan kerja di dalam suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa: "manusia (seseorang) hanya melakukan suatu kegiatan, yang menyenangkannya untuk dilakukan".

Teori-teori motivasi diklasifikasikan atau dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang memusatkan pada apa-nya motivasi.
2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*) yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi.
3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*) yang menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat.

### **Tujuan Memotivasi Karyawan**

Menurut Hasibuan (2017), tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **Teori Motivasi Abraham Maslow**

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hierarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory*. mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. *Physiological Needs*

*Physiological Needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. *Safety and Security Needs*

*Safety and Security Needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam

melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk: (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; (2) Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.

### 3. *Affiliation or Acceptance Needs*

*Affiliation or Acceptance Needs* adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu: (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (*sense of belonging*); (2) Kebutuhan akan dihormati (*sense of importance*); (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*); (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

### 4. *Esteem or Status Needs*

*Esteem or Status Needs* adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

### 5. *Self Actualization*

*Self Actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Menurut Hamali (2016), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja adalah tentang melakukan

pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Widaningsih (2020), Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan juga sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Evaluasi terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2017) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya.

Dari berbagai definisi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja ini merupakan pencapaian dari hasil kerja dan perilaku kerja seorang karyawan dengan penyelesaian tugas pekerjaan dan tercapainya kriteria yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan kemampuan dari karyawan tersebut. Kinerja karyawan juga mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi dalam mencapai tujuannya.

Keikutsertaan para peserta dalam organisasi diatur dengan adanya perbedaan pemberian wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*). Dengan jelasnya wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing peserta organisasi, seyogyanya kinerja mereka harus baik. Dalam praktiknya motivasi dan harapan para peserta organisasi tercermin dalam perilaku disiplin dan inisiatif para pesertanya. Perilaku yang berkaitan dengan disiplin, inisiatif, wewenang dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efisien dan efektif atau tidak. Efektivitas dan efisiensi tersebut pada akhirnya akan menentukan *performance* (kinerja) organisasi tersebut.

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2014), pengukuran kinerja digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran tujuan. Demikian halnya pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.

Sistem pengukuran kinerja dapat membantu pimpinan dalam memantau implementasi strategis kegiatan dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Pengukuran kinerja tidak terlepas dari pengaruh tingkatan dalam struktur organisasi. sebagai pemakai informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, pimpinan organisasi tingkat atas tentu berbeda kebutuhan informasinya dibandingkan dengan pimpinan di tingkat menengah maupun bawah.

Pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja-kerja organisasi.

2. Kualitas

Penilaian seorang karyawan adalah dengan melihat kualitas kerja yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

3. Ketepatan waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Jadi, pada prinsipnya pengukuran kinerja seseorang dapat dilihat secara kualitas kerjanya, kuantitas atau sebanyak apa ia bisa menghasilkan sesuatu dalam waktu tertentu, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya, pemanfaatan sumber daya yang ia miliki, kemandiriannya baik secara individu ataupun secara kerja tim, komitmennya terhadap organisasi, serta tanggung jawabnya terhadap apa yang telah ia kerjakan. Adapun indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1. Efektivitas dan Efisiensi**

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

- 2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang

dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

### **3. Disiplin**

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

### **4. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga (*institutional performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana diuraikan diatas pada dasarnya dapat berupa faktor internal karyawan maupun faktor eksternal karyawan. Faktor internal antara lain menyangkut perilaku karyawan itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi, maupun atasan atau pimpinan karyawan yang bersangkutan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya terkait dengan penelitian ini dapat dilihat dalam ringkasan berikut yang menggambarkan peneliti, judul, dan hasil penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1	Singh (2021)	<i>Leadership Styles and its impact on Organization Performance: A study on Women Entrepreneurs Leadership Style in India</i>	<i>Democratic style of leadership is the most effective style where employees feel a sense of belonging, little supervision is required to carry out higher responsibilities and followers are assisted to get their goals and improves the overall organizational productivity. The surprisingly authoritarian style also has a positive effect on the organizational performance despite its insignificance. Although in authoritarian style, leaders have the power to make decisions in which the employees feel inferior in doing the jobs and making decisions.</i>
2	Saleem et al. (2020)	<i>Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management</i>	<i>The current investigation shows the effects of path-goal theory leadership styles on promoting teacher job performance from the viewpoint of the middle management of private secondary schools. The investigation yielded several encouraging findings. However, it is crucial to note that this study was limited to the private secondary school context in a non-Western developing country. Overall, the findings indicate that PGT styles of principals in private schools are predominantly characterized by directive, achievement-oriented, and supportive leadership, leading teachers to have better performance and complete their jobs successfully, including teaching planning, classroom organization, monitoring and evaluation, classroom atmosphere and discipline, and teacher leadership.</i>
3	Abujudeh (2020)	<i>Examining the impacts of organizational culture and leadership styles</i>	<i>The findings of this review highlight the significant role of the organizational culture and leadership to increase the</i>

		<i>on the organizational performance indicators</i>	<i>level of such organizational outcomes as job satisfaction, commitment, and performance. Therefore, all organizations should recognize and assess the impacts of their organizational culture and leadership styles on their organizational performance, based on the previous results which were conducted from different perspectives, the organizational culture and leadership seem to influence the level of job satisfaction and organizational commitment. Thus, both are important elements for an organization to sustain and improve its performance.</i>
4	Meirinhos et al. (2023)	<i>Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance</i>	<i>Small- and medium-sized companies have some management specificities that should be considered to better understand the characteristics and practices in terms of people management, leadership style, motivation, communication, and reward systems. Due to their smaller sizes, these companies are more exposed to the dynamics, changes, and competitiveness of the markets, and their management is conditioned by certain variables that do not always depend on the manager's own will.</i>
5	Idris et al. (2022)	<i>The Effect Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture And Work Motivation Toward Employee Performance</i>	<i>Result of this study indicates that transformational leadership style has a positive and significant effect on organizational culture. Transformational leadership style has a positive and significant effect on work motivation. Transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has no effect on work motivation. Organizational Culture has no effect on Employee Performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership styles may have a direct effect on employee performance as well as through work motivation. Work motivation is not a mediating variable (non mediation) of the relationship between organizational culture and employee performance.</i>
6	Mukmin dan	Pengaruh Gaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

	Indra (2021)	Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.
7	Mubarak dan Darmanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemasang)	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan transformasional dan Budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga memiliki berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Organisasi. Dan akhirnya secara signifikan dan pengaruh positif komitmen organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen memiliki peran sebagai variable mediasi.
8	Dewanggi dan Sawitri (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi, Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja, Variabel motivasi memiliki peranan mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja guru
9	Yusnita dan Muryati (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Konawe	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial, Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan Budaya Organisasi.
10	Imron dan Suhardi (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi mempunyai

		Terhadap Prestasi Kerja dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai	pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
11	Agustin (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) budaya Organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; b) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; c) budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; d) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; e) motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM; f) budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja; g) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM melalui motivasi kerja.
12	Sopian <i>et al.</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi. b) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi. c) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. d) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. e) Bahwa secara parsial terdapat pengaruh negatif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. f) Motivasi tidak memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan g) Motivasi tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
13	Inggira <i>et al.</i> (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Generasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Karyawan generasi milenial, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi

		Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	karyawan generasi milenial, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi, motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan generasi milenial secara tidak signifikan.
14	Wahyuni (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan R Square sebesar 0,326 terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan R Square sebesar 0,364. Hasil penelitian Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja positif dengan pengaruh mediasi koefisien mediasi 0,315, dan terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Motivasi Kerja dengan koefisien mediasi 0,251.
15	Yanuari (2019)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, mempunyai hubungan yang kuat positif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan positif antara motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap peningkatan kinerja karyawan.
16	Sugiyono dan Rahajeng (2022)	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai. Motivasi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Sumber: Telaah Literasi 2022