

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory yang dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan oleh individu. Menurut *theory* ini, tujuan yang spesifik, terukur, menantang, dan disepakati bersama akan mempengaruhi perilaku, motivasi, serta tindak lanjut pekerja untuk mencapai target yang diinginkan. Individu yang memahami tujuan yang diharapkan organisasi cenderung menunjukkan perilaku yang konsisten untuk mencapai tujuan tersebut, karena memiliki komitmen tujuan yang tinggi sehingga tindakannya dapat mempengaruhi hasil kerja (*Goal Setting Theory*) dengan demikian pencapaian tujuan secara efektif dapat dipandang sebagai indikator kinerja individu (Prasetia, 2022).

Konsep dasarnya yaitu seseorang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut tidak akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut Afandi (2018) menjelaskan bahwa manajemen diartikan sebagai proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan,

kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, theory ini menekankan bahwa umpan balik (*feedback*), partisipasi dalam penetapan tujuan dan dukungan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan.

Goal Setting Theory mengindikasikan bahwa seseorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seseorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang diterapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang dicapai individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerja sesuai dengan visi dan misi organisasi itu

sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel budaya organisasi sebagai faktor penentu, semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuan yaitu kinerja (Pratama, 2020).

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi yang berfokus dalam pengelolaan, pengembangan, serta pemanfaatan potensi manusia secara optimal untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Mangkunegara (2017) manajemen sumber daya manusia adalah salah satu penyandang guna tenaga kerja dalam organisasi yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemisahan tenaga kerja. Seluruh kegiatan tersebut dilakukan dengan tujuan agar organisasi mampu mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Dengan kata lain MSDM berperan sebagai sistem yang memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi berfungsi sesuai peranannya dan memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian target perusahaan. Pandangan serupa dikemukakan oleh Hasibuan (2017) menyatakan bahwa manajemen

sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karier maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Mengingat pentingnya peranan SDM dalam perusahaan dalam perusahaan agar tetap dapat bertahan dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran SDM tidak lagi menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Hasibuan (2017), pengelolaan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi utama yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi yaitu :

- 1) Perencanaan, Perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah langkah-langkah untuk menentukan kebutuhan

tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien agar sejalan dengan arah dan tujuan organisasi. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat menempatkan jumlah dan kualitas karyawan sesuai kebutuhan, sehingga tujuan perusahaan dapat diraih secara optimal.

- 2) Pengorganisasian, Fungsi pengorganisasian bertujuan untuk mengatur dan membagi tugas di antara karyawan, menentukan struktur hubungan kerja, serta membangun sistem koordinasi serta pendelegasian wewenang. Organisasi berperan sebagai alat yang menghubungkan seluruh bagian perusahaan, sehingga setiap aktivitas dapat berjalan dengan harmonis dan efisien dalam mewujudkan visi bersama.
- 3) Pengarahan, Pengarahan adalah proses untuk memotivasi dan menggerakkan seluruh karyawan agar bekerja dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, serta sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini, pimpinan berperan sebagai pengarah yang memastikan bahwa setiap bawahan melaksanakan tugasnya dengan baik, dan tercipta kerja sama yang efektif antara pimpinan dan karyawan.
- 4) Pengendalian, Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa semua aktivitas dan perilaku karyawan tetap sesuai dengan aturan perusahaan dan rencana kerja yang telah ditetapkan. Melalui fungsi ini, pimpinan dapat mengevaluasi

kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar, dan melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan.

- 5) Pengadaan, Fungsi pengadaan mencakup proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi calon karyawan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan organisasi. Proses pengadaan yang baik akan menjamin tersedia tenaga kerja berkualitas untuk mendukung pencapaian target perusahaan.
- 6) Pengembangan, Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, teoritis, dan moral melalui program pendidikan dan pelatihan. Upaya ini penting agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan serta tuntutan pekerjaan baik di masa kini maupun di masa depan.
- 7) Kompensasi, Kompensasi adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Bentuk kompensasi dapat berupa penghargaan finansial langsung atau tidak langsung, atau sebagai fasilitas non-finansial yang bertujuan untuk mempertahankan motivasi kinerja.
- 8) Pengintegrasian, Fungsi pengintegrasian berfokus pada penyelarasan antara kepentingan organisasi dan karyawan. Melalui pendekatan ini, diharapkan hubungan kerja yang

harmonis dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak dapat tercipta, sehingga semangat kerja bisa meningkat.

- 9) Pemeliharaan, Pemeliharaan adalah upaya untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap stabil dan termotivasi dalam bekerja. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan mau berkontribusi hingga akhir masa kerjanya.
- 10) Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena tanpa disiplin yang baik, pencapaian tujuan organisasi akan sulit optimal. Disiplin mencerminkan kesadaran dan komitmen karyawan untuk mematuhi aturan serta bekerja sesuai dengan standar yang berlaku.
- 11) Pemberhentian, Fungsi ini meliputi proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan, baik melalui pengunduran diri, pemutusan kontrak, pensiun, atau alasan lainnya. Pemberhentian yang dikelola dengan baik akan membantu organisasi menjaga stabilitas dan reputasi internal.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2017) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi, kompeten, dan dapat beradaptasi dengan perubahan :

- 1) Memberikan dasar pertimbangan bagi pengelolaan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia agar perusahaan memiliki karyawan yang bersemangat, berkinerja tinggi, dan mematuhi peraturan hukum.
- 2) Mengimplementasikan dan mempertahankan kebijakan serta prosedur sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Berkontribusi pada pengembangan arah strategis organisasi, terutama yang berhubungan dengan dampak sumber daya manusia.
- 4) Menyediakan bantuan yang diperlukan oleh manajer lini untuk mencapai sasaran kerja masing-masing.
- 5) Menangani berbagai situasi rumit dan konflik di antara karyawan agar tidak mengganggu pencapaian target organisasi.
- 6) Menjadi saluran komunikasi yang efisien antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan hubungan kerja yang jelas dan produktif.
- 7) Mempertahankan penerapan nilai-nilai dan standar organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi. Pemimpin adalah sosok yang menggunakan kata-kata, gagasan, dan kehadiran fisik mereka untuk memerintah bawahan. Para pemimpin dilihat sebagai individu yang menetapkan realitas organisasi melalui artikulasi visi (Wulandari & Mulyono, 2024). Kepemimpinan adalah proses membimbing dan memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah seni mengubah upaya kelompok menjadi kekuatan yang kohesif, dan lahir dari keinginan untuk melihat tujuan bersama sampai akhir (Mees, 2008). Menurut Hasibuan (2017) kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dengan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran dalam memberikan pengaruh melalui arahan, motivasi, dan komunikasi sehingga karyawan termotivasi bekerja secara efektif. Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat membentuk perilaku dan kinerja karyawan, termasuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Peran kepemimpinan semakin penting dalam konteks persaingan yang dinamis, pemimpin berfungsi sebagai penggerak organisasi dalam

menghadapi perubahan dan meningkatkan performa organisasi. Gaya kepemimpinan seperti transformasional atau demokrasi sering dijadikan fokus karena terbukti mempengaruhi motivasi, pemberdayaan, dan komitmen yang berujung pada peningkatan kinerja (Cahyati & Adelia, 2024).

Menurut Ronald dan Ralph dalam (Hasyim & Nurdin, 2020), hanya tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata-mata. Ciri-ciri kepemimpinan otoriter antar lain yakni wewenang mutlak terpusat pada pemimpin, kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin, komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan, pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat, prakarsa harus selalu datang dari pimpinan, tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat, tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif, lebih banyak kritik dari pada pujian, pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat, cenderung

adanya paksaan, ancaman, dan hukuman, kasar dalam bertindak, kaku dalam bersikap, tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

- 2) Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain yakni wewenang pimpinan tidak mutlak, pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, komunikasi berlangsung timbal balik baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.

Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif,

pujian dan kritik seimbang, pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar, pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak, terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai, tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

- 3) Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal diantaranya pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan, kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan, kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya, hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan, prakarsa selalu datang dari bawahan, hampir tidak ada pengaruh dari pimpinan, peran pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorangan.

b. Faktor-faktor Kepemimpinan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Menurut Ardana & Mujiati dalam (Rostini dkk. 2022), faktor tersebut adalah:

1) Karakteristik pribadi pemimpin.

Yang sangat menonjol yaitu intelegensi, umumnya pemimpin akan mempunyai taraf intelegensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin selain itu terdapat karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2) Kelompok yang dipimpin.

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas belum berarti apa-apa sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapainya.

3) Situasi.

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik dan waktu. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk setiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang tidak terduga.

c. Indikator Kepemimpinan

Menurut (Hasibuan, 2020) indikator kepemimpinan adalah:

- 1) Kemampuan analisis, yaitu pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
- 2) Keteladanan, yaitu pimpinan berkehendak memberikan contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- 3) Rasional dan objektivitas, yaitu pimpinan dalam menentukan tujuan harus bersifat rasional dan menilai para bawahannya bersifat objektif.
- 4) Instruksi kerja, yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.
- 5) Kemampuan mendengar saran, pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- 6) Ketrampilan berkomunikasi, kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian pemerintah kepada karyawan.
- 7) Pembagian tugas, pimpinan harus biasa beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.
- 8) Ketegasan dalam bertindak, yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, asumsi, norma dan pola tingkah laku yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk pola perilaku individu atau kelompok dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi cara kinerja, oleh karena itu budaya organisasi dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Organisasi dengan budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, pembelajaran, dan inovasi cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik (Cahyono & Wening, 2023).

Menurut Umami (2015) budaya merupakan seperangkat nilai norma dan nilai-nilai yang dibentuk serta diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik, pola pikir, dan perilaku anggota organisasi. Melalui penerapan budaya organisasi yang kuat, perusahaan berupa menanamkan prinsip-prinsip moral dan etika kinerja yang menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan, acuan dalam berperilaku, serta arah dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Mulyana dalam (Hasyim & Nurdin, 2020) Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama (merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi-

organisasi itu) yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Robbin dan Judge (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna anggota yang mengategorikan organisasi. Oleh karena itu, menurutnya budaya organisasi merupakan istilah deskriptif. Penting untuk membedakan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi perusahaan mengukur karyawan menilai organisasinya, sedangkan kepuasan bersifat evaluatif, yaitu persepsi karyawan terhadap harapan organisasi diukur.

Menurut Robbins (2013) menyarankan 7 karakteristik utama yang secara bersama-sama mencerminkan esensi budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Tingkatan para karyawan didorong bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Kebiasaan para manajer untuk mendorong karyawan untuk bekerja secara inovatif yang diiringi dengan keberanian dalam mengambil risiko akan memberikan nilai tambah bagi organisasinya dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Berapa banyak karyawan yang termotivasi untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.

2. Perhatian

Karyawan diharapkan untuk menampilkan akurasi, kemampuan karyawan untuk berpikir kritis, dan perhatian terhadap detail yang

diharapkan karyawan. Para karyawan harus selalu di arahkan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, tanggung jawab tersebut menyangkut masalah-masalah detail dalam ruang lingkup pekerjaannya. Sekecil apapun pekerjaannya itu akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

3. Orientasi pada hasil

Fokus manajemen pada hasil daripada metode dan prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil. Hasil merupakan sasaran yang ingin dicapai maka segala sumber daya diarahkan pada pencapaian hasil.

4. Orientasi individu

Keputusan manajemen mempertimbangkan hasil berdampak pada pekerja organisasi. Dalam menentukan sasaran hasil yang diinginkan, manajer perlu memperhatikan sisi individu dari para anggota organisasinya.

5. Orientasi tim

Tingkat berbagai kegiatan kerja disusun di sekitar tim bukan individu, melainkan hasil kerja sama antar anggota organisasi. Oleh sebab itu kerja sama tim harus didorong terus agar tujuan dapat dicapai secara optimal.

6. Keagresifan

Tingkat seseorang kompetitif dan agresif untuk menjadi apa yang mereka inginkan. Persaingan antar karyawan dimaksudkan yang

dimiliki para anggota organisasi, dengan demikian produktivitas akan meningkat.

7. Stabilitas

Fokus operasi organisasi dalam mempertahankan keadaan saat ini daripada berkembang. Dalam dinamika pekerjaan, ketenangan, kenyamanan kondisi pekerjaan sangat diperlukan sehingga pada karyawan bekerja lebih bersemangat dan produktif dibandingkan keadaan yang selalu kontra produktif, seperti banyaknya tuntutan kenaikan gaji, pemogokan dan lainnya.

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa budaya secara formal didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok. Budaya organisasi adalah tantangan karyawan memandang karakteristik budaya organisasi, melainkan bukan mereka menyukai budaya tersebut atau tidak.

b. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018) Indikator budaya organisasi dibagi menjadi :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Memperhatikan detail, karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap aspek-aspek kecil dalam pekerjaan.
- 3) Orientasi pada hasil, indikator ini melihat karyawan lebih fokus pada hasil akhir atau capaian daripada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut .
- 4) Orientasi pada orang, indikator ini melihat keputusan-keputusan karyawan mempertimbangkan efek atau dampak dari hasil-hasil tersebut terhadap sesama karyawan di dalam organisasi .
- 5) Orientasi pada tim, indikator ini mengukur aktivitas kerja didalam organisasi disusun berdasarkan tim kerja, bukan pada individu-individu-individu..
- 6) Keagresifan dan Stabilitas, pegawai yang agresif serta kompetitif dalam organisasi yang menekankan dan mempertahankan status.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan M. S., 2013). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan capaian kerja yang diperoleh individu atau kelompok yang di capai dalam suatu organisasi berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditetapkan, kinerja juga mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian sasaran organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga ada faktor dari lingkungan organisasi (Diyanah, suharto, & Rokhman, 2024).

Kinerja seorang pegawai memberikan dampak yang signifikan bagi organisasi. Ada dua hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor dari luar dan faktor dari dalam. Faktor dari dalam berasal dari diri pegawai sendiri, yang mencakup kepuasan kerja dan dedikasi terhadap organisasi. Di sisi lain, faktor dari luar meliputi aspek yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti

manajemen, keamanan pekerjaan, dan budaya perusahaan. Hasil yang diraih oleh pegawai, baik secara individu maupun dalam tim, berkontribusi pada otoritas dan tanggung jawab organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang dinyatakan oleh (Busro, 2018). Menurut Mangkunegara (2021), istilah kinerja berasal dari istilah *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merujuk pada prestasi kerja yang kebenarannya dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diperoleh seseorang pegawai saat melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penelitian para ahli di atas disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu penilaian atau ukuran prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang mencakup hasil kerja, profesionalisme dan kualitas kerja sesuai dengan aturan perusahaan.

b. Faktor Kinerja

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi sesuai norma dan moral etika.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut, Sutrisno (2016) yaitu :

1) Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas berkaitan dengan suatu pekerjaan atau kegiatan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang karyawan dinilai efektif apabila hasil kerjanya sesuai dengan target, standar, atau rencana yang ditetapkan organisasi. Sementara itu efisiensi mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya (waktu, tenaga, biaya, dan peralatan) secara optimal untuk menghasilkan output maksimal.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Mencerminkan hak dan wewenang yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk membuat keputusan, memberi instruksi, serta mengarahkan pekerjaan orang lain. Sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban moral dan profesional karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai wewenang yang dimiliki. Kinerja akan meningkat apabila otoritas dan tanggung jawab berada dalam keseimbangan. Ketika karyawan diberi

kepercayaan (otoritas) sekaligus memahami konsekuensi dari tanggung jawabnya, mereka cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.

3) Disiplin

Mencerminkan sebagai kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan, kebijakan, dan tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Kedisiplinan menjadi fondasi utama terciptanya keteraturan dan efisiensi kerja. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi biasanya hadir tepat waktu, mematuhi standar prosedur operasional (SOP) serta menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu. Disiplin yang konsisten mencerminkan sikap profesional dan loyalitas terhadap organisasi.

4) Inisiatif

Merupakan kemampuan karyawan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri dalam menghadapi situasi kerja tanpa harus menunggu perintah langsung dari atasan. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya lebih kreatif, cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah, dan mengambil langkah-langkah perbaikan inisiatif juga menunjukkan adanya rasa tanggung jawab dan keinginan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap kemajuan organisasi.

c. Indikator kinerja

Menurut Mangkunegara (2021) menemukan 4 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan pada suatu perusahaan sebagai berikut :

1) Kualitas.

Kualitas kinerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang dikerjakan.

2) Kuantitas.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya, kualitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas.

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

B. Penelitian Terdahulu

Dalam melengkapi penelitian ini, maka peneliti menyertakan tambahan temuan-temuan riset sebelumnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1 PENELITIAN TERDAHULU

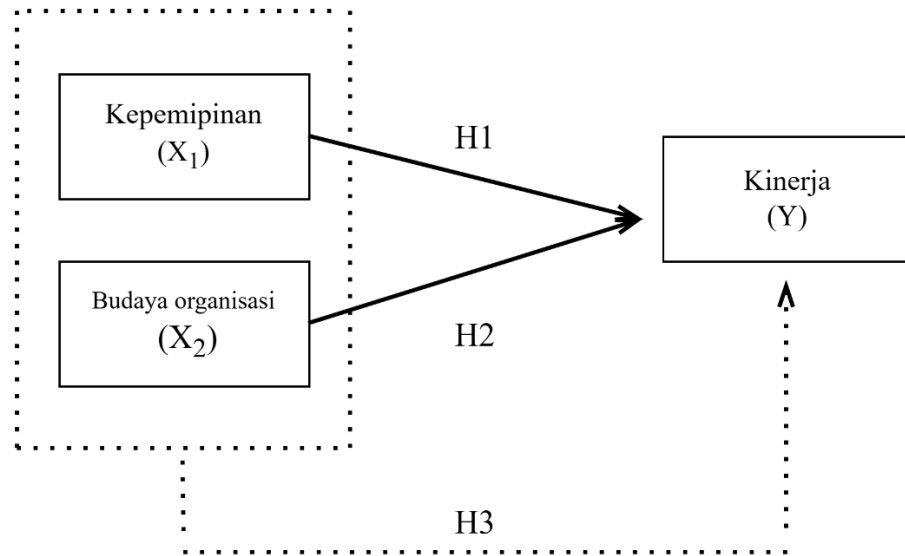
No.	PENULIS TAHUN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Pendi Hasyim, Nuridin jurnal manajemen bisnis karisnadwiyapana (Vol.8. No. 2, Hal : 44-552020)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT KAO Indonesia	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyatakan secara simultan terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kao Indonesia.
2.	Ernawati, Ella Anastasya Sinambela, Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan jurnal Edunomika (Vol. 06, No. 01 (2022))	Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah: Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No.	PENULIS TAHUN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
3.	Syamsu Nurkarim (Volume 05, No. 03, Hal: 7020-7027, (2023))	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus di PT Swadharma Sarana Informatika (SSI))	Kuantitatif	Hasil penelitian ini variabel Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Wildan Fauzan, Firman Shakti Firdaus, Indra Fajar Alamsyah (Vol. 4 No. 1, Hal: 234-240, 2024)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pa da PT. Raudhatul Muna	Kuantitatif	Hasil penelitian ini Secara parsial Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No.	PENULIS TAHUN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
5.	Kadek Dwinata Hendrayana, Gregorius Paulus Tahu, I Gusti Ngurah Bagus Gunadi (Vol.4 No.9, Hal:2258-2272)	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Jolly Roger Education cabang Gianyar	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel kepemimpinan, Budaya organisasi, dan pengaruh komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Jolly Roger Education Cabang Gianyar.
6.	Muhammad Akmal Rizki Faiz1, Wanta2, Dwi Epty Hidayaty (Vol. 7 No.5 Hal: 167- 1628, 2024)	pengaruh peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BPR NBP32 karawang	Kuantitatif	Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan keterangan di atas dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

	Pengaruh variabel <i>independen</i> secara parsial terhadap variabel <i>dependen</i> .
	Pengaruh variabel <i>independen</i> secara simultan terhadap variabel <i>dependen</i>

D. Pengembangan Hipotesis

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Pasar Wage.

Kepemimpinan merupakan faktor penting sebagai kekuatan dinamis yang menentukan arah, perilaku dan semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses internal seseorang memotivasi orang lain melalui perilaku kepemimpinan, membimbing dan berpengaruh mereka untuk menghasilkan target dari organisasi (Sutrisno, 2016). Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjadi *role model* yang menginspirasi bawah melalui komunikasi yang jelas, pemberdayaan dan penghargaan atas prestasi kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan akan menumbuhkan motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga akan berdampak positif terhadap capaian kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Syamsu Nurkarim (2023) tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan studi kasus di PT. Swadharma Sarana Informatika (SSI) yang menghasilkan pengaruh positif tentang kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Syariah Cabang Pasar Wage.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Syariah Cabang Pasar Wage.

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penetapan dan pencapaian tujuan yang jelas. Nilai-nilai yang kuat seperti disiplin, integritas, kerja sama, dan orientasi hasil akan mendorong individu untuk berkera lebih fokus dan produktif. Menurut Enny (2019) budaya organisasi merupakan suatu proses pedoman karyawan yang membuat nilai-nilai SDM dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam sesuatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nabilla Firsty (2024) hasilnya bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa jika terjadi peningkatan pada budaya organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat juga. Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Syariah Cabang Pasar Wage.

3. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Syariah Cabang Pasar Wage.

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam menentukan keberhasilan budaya organisasi. Pemimpin yang efektif mampu membangun dan memperkuat budaya kerja yang positif, sementara budaya organisasi yang kuat memberikan dasar bagi pemimpin dalam mengarahkan perilaku karyawan menuju tujuan yang sama.

Penelitian yang dilakukan di CV. Mitra Bangun Perkasa menghasilkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Lutfi, Wahyudi, & Oktafiah, 2020). Sehingga jika kepemimpinan dalam sebuah perusahaan yang baik bisa mengarahkan karyawannya dan budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Cabang Pasar Wage.