

# FREDY CEK 3

*by* Fredy Cek 3 Fredy Cek 3

---

**Submission date:** 22-Feb-2023 09:27AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2020089171

**File name:** Georgius\_Fredy\_Jonathan\_cek\_3.docx (435.3K)

**Word count:** 15238

**Character count:** 99733

## ABSTRAK

<sup>15</sup> Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Kinerja Karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Teknik yang digunakan dalam pen<sup>91</sup>umpulan data dengan metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Trillium Office & Residence. Populasi penelitian terdiri atas <sup>47</sup> 131 orang, sedangkan sebanyak 99 orang menjadi sampel penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS statistic. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bukti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya. Selain itu Gaya Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya. Dan juga Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya. Sehingga melalui adanya hasil dari penelitian ini, Trillium Office <sup>20</sup> & Residence harus mempertahankan pentingnya Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi supaya kualitas dari kinerja karyawan menjadi meningkat dan memperoleh hasil yang maksimal.

<sup>40</sup> **Kata Kunci : motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan**

## ABSTRACT

This study aims to determine the Influence of Work Motivation, Transformational Leadership style and Organizational Culture on Employee Performance at Trillium Office & Residence Surabaya. The research used is quantitative. The data collection technique in this study used the purposive sampling method with a questionnaire the respondents of this study were employees of Trillium Office & Residence. The population of this study was 131 people and the sample taken was 99 people. Data analysis techniques use multiple linear regression with the help of IBM SPSS statistics. The results of this study show that Work Motivation has a significant effect on employee performance at Trillium Office & Residence Surabaya. Then the Transformational Leadership Style has a significant effect on employee performance at Trillium Office & Residence Surabaya. And also Organizational Culture has a significant effect on employee performance at Trillium Office & Residence Surabaya. So that with the results of this research, Trillium Office & Residence must maintain the importance of Work Motivation, Transformational Leadership Style, and Organizational Culture so that in the future you will get maximum results.

**Keywords :** work motivation, transformational leadership style, organizational culture, employee performance

## BAB 1

23

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia atau yang biasa dikenal dengan SDM merupakan komponen penting dan memiliki peranan sebagai modal dalam mencapai suatu tujuan dari sebuah perusahaan. Selain itu sumber daya manusia (SDM) juga dapat dikategorikan sebagai kekayaan atau asset di perusahaan yang harus dirawat. Pemberdayaan sumber perlu diolah secara teratur dan sistematis agar dapat menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni. Perencanaan, pengaplikasian, rekrutmen, *training*, dan pengembangan karir merupakan kegiatan yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki. Selain pengembangan, perusahaan juga harus memperhatikan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam melaksanakan pengembangan suatu organisasi atau firma. Bagian dari SDM juga berwenang dalam mengatur berbagai persyaratan bisnis yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan tugas yang harus memastikan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan cepat dan efisien. Manusia adalah suatu sumber daya bagi perusahaan dan juga merupakan aset berharga dan prioritas utama karena mereka adalah kekuatan utama di balik operasi bisnis. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki orang-orang yang sangat berpengetahuan, terampil, dan berkomitmen pada tujuan perusahaan, ia tidak akan dapat melakukan yang terbaik. Pada masa ini, angkatan kerja membutuhkan individu yang memiliki daya berpikir secara kreatif, cerdas, dan imajinatif sehingga dapat beradaptasi dalam menghadapi perkembangan zaman. Manajemen sumber daya yang dimaksud berasal dari keinginan perusahaan untuk dapat menyatukan perspektif eksekutif dan karyawan untuk menciptakan sikap kerja yang baik yang

berdedikasi dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dan untuk pemimpin harus memimpin secara efektif, memotivasi, mengarahkan, membimbing, dan mengoordinasikan kegiatan bawahannya.

Perusahaan yang harus beradaptasi dengan perkembangan zaman untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Dalam pendekatan ini, anggota staf dapat melakukan tugas mereka secara profesional, akuntabel, dan positif, guna mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu dalam menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan kelicikan, pengalaman, ketulusan, dan waktu (Melayu 2002). Pencapaian atau ketiadaan tujuan yang diinginkan oleh organisasi dapat mengungkapkan efektivitas <sup>92</sup> kinerja karyawan, baik maupun buruk. Oleh karena itu, pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan selama periode tertentu dapat diberikan untuk mengetahui bagaimana kualitas kinerja dari sumber daya manus (SDM) di perusahaan tersebut. Hal itu tidak dapat terlepas dari kinerja seorang karyawan yang merujuk pada pencapaian yang kemudian diukur terhadap standar maupun kriteria dari perusahaan. Berbagai variabel pengukuran dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan (Nurul et al. 2011).

Motivasi kerja berdampak pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus mampu membujuk karyawan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi agar dapat mencapai organisasi, menjadikan motivasi kerja sebagai suatu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Motivasi kerja, menurut Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiono 2010), adalah suatu usaha yang dapat

menyebabkan, mengarahkan, mempertahankan, atau mempertahankan perilaku yang relevan dengan lingkungan kerja. Ada keyakinan bahwa insentif eksternal harus diperkenalkan, namun menjadi lebih jelas bahwa setiap orang dimotivasi oleh berbagai faktor. Manusia memiliki persyaratan dasar, dan motivasi kerja berfungsi sebagai insentif untuk memenuhi keinginan tersebut. Jika kebutuhan ada, pekerjaan akan berhasil sebagai hasilnya. Karyawan yang bermotivasi kerja tinggi akan berusaha menyelesaikan tugas mereka seefektif mungkin. Hierarki of Needs karya Abraham Maslow adalah teori motivasi yang paling terkenal. Menurut hipotesis, ada lima tingkat keinginan yang berbeda pada setiap manusia. Yang pertama adalah psikologis, yang meliputi keinginan akan makanan, air, tempat tinggal, pakaian, seks, dan kebutuhan fisik lainnya. Kedua, keamanan, yang meliputi perlindungan dari cedera pada tubuh dan pikiran. Kategori ketiga adalah sosial dan terdiri dari persahabatan, kebaikan sambutan, kepemilikan, dan kasih sayang. Aspek keempat adalah penghargaan, yang meliputi faktor penghormatan internal (nilai intrinsik) seperti prestasi, status, dan otonomi. Sedangkan faktor dari luar yakni eksternal (nilai ekstrinsik) seperti perhatian, rasa peduli, maupun pengakuan dari orang lain. Keinginan untuk mengembangkan, mewujudkan potensi, dan memuaskan keinginan sendiri merupakan motivasi kelima, atau aktualisasi diri.

Selain itu hubungan antara pimpinan dan karyawan dilingkungan organisasi menjadi salah satu faktor tercapainya tujuan kerja. Menurut Zinun (2002) hubungan antara atasan dan bawahan disuatu organisasi dapat mempengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan dalam bekerja, khususnya

akan dirasakan oleh pihak bawahan. Hubungan timbal balik yang harmonis antar manusia baik hubungan pribadi maupun kepentingan perusahaan akan berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas, kualitas dan efektivitas serta kreativitas kerja karyawan di perusahaan. Namun itu tidak lepas dari gaya seseorang pimpinan dalam memimpin serta menerapkan gaya tersebut di lingkungan kerja. Dapat dikatakan juga bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat berpengaruh bagi keberhasilan suatu perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Indryanto <sup>57</sup> *et al.* (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan dorongan kepada karyawan berkomitmen, terlibat secara aktif, <sup>57</sup> dan memiliki visi dan tujuan untuk organisasi mereka. Ini juga menginspirasi karyawan untuk memiliki kreativitas dalam menemukan solusi untuk permasalahan organisasi dan mendukung pengembangan pengikut sebagai pemimpin melalui pembinaan dan pengawasan. Seperti yang dapat disimpulkan dari uraian tersebut, seorang pemimpin harus benar-benar memiliki gaya kepemimpinannya.

Menurut Ismail, dkk. (2011), kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya yang dimiliki pimpinan yang mengakui potensi dan kemampuan setiap bawahan agar melaksanakan tanggung jawabnya serta kemungkinan memperluas kekuasaan dan tanggung jawabnya di masa depan. Pandangan tersebut juga sejalan dengan yang dikatakan Cavazotte, *et al* (2012) yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berdampak secara signifikan dan sangat besar pada pengikut sambil menginspirasi mereka untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka



sendiri. Karena pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang, semakin mahir seorang pemimpin menggunakan gaya ini di dalam perusahaan, semakin besar kinerja karyawannya.

Seorang karyawan harus terbiasa dengan budaya organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, termasuk mengkomunikasikan setiap pekerjaan dan membangun keterampilan untuk mendukung kinerja karyawan yang efisien terhadap perusahaan. Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi bagaimana karyawan bertindak dan mencerminkan karakteristik unik dari suatu perusahaan. Karyawan akan termotivasi untuk berpikir, bertindak, dan berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip perusahaan ketika ada budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi, menurut Robbins (2022), berkaitan dengan bagaimana anggota memandang organisasi, bukan apakah anggota mengambil budaya dari organisasi berdasarkan apa yang mereka amati atau dengar tentang perusahaan tersebut.

Trillium Office & Residence adalah sebuah apartemen elit yang berlokasi di CBD Jl. Pemuda, Embong Kaliasin, Genteng, Surabaya. Apartemen ini juga bagian dari Gunawangsa Group yang merupakan developer property nasional di Kota Surabaya. Apartemen yang menyatu dengan unit perkantoran ini mulai beroperasi sejak 2012. Area perkantorannya sendiri menempati lima lantai dengan total luas mencapai 7.000 meter persegi, sedangkan apartemennya menghuni 25 lantai. Layaknya apartemen premium, Trillium Office & Residence dilengkapi dengan sederet fasilitas yang eksklusif pula, termasuk *executive lounge*, pusat kebugaran, minimarket, sauna, kolam renang *outdoor* dilengkapi dengan kursi pantai, *whirl pool*, *game room*, meja pingpong dan meja biliar, serta *gymnasium*.

Untuk menjamin keamanan penghuni, lobi kantor dan lobi apartemen dipisahkan. Begitu juga dengan pintu masuk dan *lift*-nya. Selain itu, khusus di untuk apartemen dan *penthouse* disediakan area parkir setinggi tujuh lantai untuk mengakomodasi sekitar 500 mobil.

Trillium Office & Residence sendiri hanya terdiri atas satu *tower*, namun gedungnya terbagi menjadi <sup>60</sup> empat bagian yakni lantai dasar, dek, apartemen, dan *penthouse* yang terletak di bagian paling atas gedung. Apartemen ini menyediakan empat tipe unit, yaitu <sup>77</sup> unit 1 Bedroom, unit 2 Bedroom, unit 3 Bedroom, dan unit 3 Bedroom Plus. Perbedaan antara tipe 3 Bedroom dan 3 Bedroom Plus terletak pada ruang yang lebih luas pada unit 3 Bedroom Plus untuk menampung lebih banyak tamu. Selain itu, desain ruangnya pun lebih berkelas.

Dalam hal ini penulis menemukan hasil penelitian dari I Nyoman Marayasa, (2019), menemukan bahwa kinerja PT Bank Dinar Indonesia dipengaruhi oleh motivasi kerja secara positif. Berbeda dengan temuan riset Alda yang menyatakan jika kualitas kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, Dalam hasil penelitian dari Burhamudin dan Agus Kurniawan, (2020), mengemukakan suatu gaya Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Namun menurut, Alda, (2019) bahwa gaya kepemimpinan dalam bentuk ini tidak dapat <sup>6</sup> berpengaruh secara positif terhadap Kinerja dari seorang Karyawan. Penelitian yang dipaparkan oleh Suparman Hi Law dan Marlina Rahmi (2020) menunjukkan apabila budaya organisasi perusahaan di Kantor J&T cabang Cipinang Cempedak

Jakarta Timur berpengaruh baik terhadap <sup>81</sup> kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa suatu budaya pada organisasi tidak berdampak pada kinerja PT Garuda Indonesia TBK, berbeda dengan Alberta Setyorini dan Sarfilianty, (2021).

Pada kasus di Trillium Office & Residence, peneliti menemukan bahwa karyawan perusahaan kurang memiliki motivasi yang rendah <sup>117</sup> sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal. Hal ini dikarenakan bonus yang diterima oleh karyawan tidak sepenuhnya khususnya pada masa pandemic COVID-19. Kondisi tersebut menyebabkan kurangnya rasa motivasi pada karyawan untuk mengoptimalkan pekerjaan mereka. Selain itu didapatkan juga kurangnya pengawasan yang seharusnya dilakukan pimpinan sehingga karyawan merasa ada tidaknya pimpinan sama saja. Maka dari itu budaya organisasi atau perusahaan dapat tergambar melalui beberapa kondisi seperti kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Seperti contohnya karyawan tidak berperan aktif atau bahkan tidak hadir saat rapat perusahaan, yang kemudian mempengaruhi dan menghambat dalam pengambilan kebijakan pada suatu perusahaan.

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan <sup>37</sup> penelitian ini dilakukan yang bertujuan untuk mengetahui apakah motivasi kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti <sup>56</sup> tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **"Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan**

## Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Trilium Office & Residence Surabaya”

### 1.2 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah Motivasi Kerja dalam diri karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan tersebut?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja seorang karyawan?
3. Apakah suatu Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja seorang Karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji bagaimana pengaruh Motivasi Kerja dalam diri karyawan terhadap kinerja karyawan tersebut.
2. Untuk menguji bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

### 1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini mempunyai manfaat bagi berbagai pihak yang relevan, diantaranya sebagai berikut:

### 1. Peneliti Selanjutnya

Penelitian yang saya lakukan dapat digunakan sebagai model untuk menyelidiki di masa depan terhadap efek Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

### 2. Perusahaan

Hasil penelitian yang telah didapatkan dapat menjadi masukan atau saran bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan di kemudian hari dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengoptimalkan perkembangan perusahaan agar lebih baik lagi.

### 3. Universitas

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi literature secara ilmiah terkait penelitian yang membahas kualitas sumber daya manusia atau biasa disingkat SDM yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transormasional, terhadap kinerja karyawan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Pada skripsi penelitian ini terdiri atas lima bab yang tersusun menjadi:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab i pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika kepenulisan ratikel ini.

## **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini tinjauan pustaka memberikan gambaran khususnya secara teoritis mengenai variabel yang akan dibahas dengan menggunakan pendapat para ahli. Teori yang dicantumkan peruba pembahasan penelitian yang mencakup pengertian motivasi kerja, <sup>15</sup> gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Pada bab ini juga dijabarkan ulasan para peneliti terdahulu, korelasi antar variabel dalam penelitian serta <sup>1</sup> model analisis.

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab iii menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian dengan berisi tentang pemaparan metode yang digunakan dalam penelitian guna menganalisis suatu masalah yang ada pada penelitian ini. Di bagian bab ini meliputi seperti halnya lokasi penelitian, sumber data, sampel penelitian, prosedur <sup>41</sup> pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan.

## **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab iv menjabarkan bagaimana hasil penelitian menjelaskan jawaban dari suatu rumusan masalah yang telah dituliskan. Pembahasan hasil penelitian juga akan berkaitan antara <sup>8</sup> pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Trillium Office & Residence Surabaya.

## **BAB V : <sup>25</sup> KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN**

Bab v kesimpulan, merupakan bab penutup yang melingkupi bagian saran dan keterbatasan penelitian. Kemudian kesimpulan akan ditarik secara singkat melalui hasil, saran, dan keterbatasan penelitian.

## BAB II

### 18 TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang kemudian dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen tersebut perlu diperhatikan secara serius agar dapat bekerja secara produktif dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wikipedia manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disingkat MSDM, merupakan suatu adalah suatu ilmu tentang bagaimana cara mengelola dan memanfaatkan secara efektif serta efisien terkait hubungan serta peran dari tenaga kerja. Hal itu perlu dipelajari agar perusahaan, karyawan, dan pihak yang berkepentingan dapat mencapai tujuan secara maksimal. MSDM memiliki konsep bahwa setiap karyawan adalah seorang pekerja, bukan sebuah mesin, sehingga studi terkait MSDM sangat erat kaitannya dengan disiplin ilmu yang lainnya seperti psikologi, sosiologi, dan cabang ilmu lainnya yang relevan. Sistem perencanaan yang menyangkut desain dan penyusunan ,implementasi, pengelolaan karier, pengembangan, relasi, evaluasi kinerja, dan kompensasi adalah bagian dari suatu manajemen MSDM. Dalam menjalankan MSDM dibutuhkan banyak pihak agar segala keputusan dan praktik dapat terpenuhi secara langsung, sehingga dapat mempengaruhi kualitas SDM itu sendiri. Sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang sangat vital karena secara tidak langsung



akan berhubungan dengan sumber daya lain seperti teknologi, uang, materi, maupun jasa. Melalui kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, mereka dapat mengelola sumber daya lainnya. Maka dari itu posisi karyawan sangat strategis dalam perusahaan karena dapat mengendalikan segala aktivitas, dan mengelola hal yang lainnya.

Pengelolaan secara professional amat sangat penting dilakukan oleh perusahaan supaya dapat terwujud keteraturan dan keseimbangan antara karyawan, pimpinan, dan kebutuhan. Keseimbangan pada perusahaan menjadi kunci utama perusahaan dalam meningkatkan kualitas perusahaan, khususnya karyawan agar produktif dalam menjalankan pekerjaan. Melalui system MSDM yang baik dengan benar, karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktifitas mereka. Selain itu ada terdapat beberapa ahli yang mendefinisikan MSDM sebagai berikut:

1. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa manajemen dari sumber daya manusia adalah contoh seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja melalui pemberian kontribusi secara efektif dan efisien untuk tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.
2. Menurut Snell dan Bohlander (2010) mengklaim manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang berkaitan dengan organisasi dan para pemimpinnya.
3. Manajemen sumber daya manusia, menurut Sofyandi (2009), adalah metode pelaksanaan fungsi manajerial mencakup seperti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian semua kegiatan operasional atau personalia yang dimulai dengan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan

- <sup>19</sup> penempatan, termasuk promosi, demosi, transfer, tinjauan kinerja, kompensasi dan perekrutan dan pemutusan hubungan kerja kontribusi produktif. <sup>17</sup> sumber daya manusia organisasi menjadi lebih efisien dan mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif.
4. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011), seperangkat aturan, prosedur, dan sistem yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia mempengaruhi bagaimana personel bertindak, berperilaku, dan melakukan dalam tugas-tugas perusahaan.
  5. Dessler (2010) mendefinisikan <sup>78</sup> manajemen sumber daya manusia sebagai strategi dan rencana aksi untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau bidang <sup>19</sup> sumber daya manusia, seperti posisi manajemen, perekrutan atau rekrutmen karyawan, penyaringan, pelatihan, remunerasi, dan evaluasi kinerja kerja.
  6. Mathis dan Jackson (2011), menetapkan kerangka kerja <sup>63</sup> manajemen untuk memastikan bahwa potensi manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut para ahli, ada banyak teori tentang manajemen SDM. Penelitian yang saya lakukan ini berlandaskan pada teori yang dikemukakan oleh Teori Snell dan Bohlander (2010), dimana mereka mengatakan MSDM adalah proses yang mencakup perhitungan organisasi atau perusahaan beserta pimpinannya. .

#### <sup>90</sup> 2.1.1.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer membentuk tiga bagian utama manajemen sumber daya manusia oleh Malayu tentang masalah ini.

Pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer umumnya dibedakan dari *man power* (sumber daya manusia).

#### 1. **Pengusaha (*Bussinessman*)**

Setiap orang atau organisasi menanamkan investasi berupa uang untuk menghasilkan pendapatan, terutama pendapatan yang tidak dapat diprediksi atau tidak stabil, dianggap sebagai pengusaha. Ini berkorelasi terbalik dengan laba perusahaan.

#### 2. **Karyawan**

Karyawan, *staff* atau pekerja adalah komponen mendasar dari bisnis dalam hal MSDM. Karyawan adalah aset terbesar organisasi karena manajemen sumber daya manusia tidak efektif tanpa adanya karyawan. Rencana, metode, proses, dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan secara aktif ditetapkan oleh karyawan.

1. Apa arti kata "karyawan"? Karyawan adalah vendor layanan; Artinya, dia telah S sebelum mulai bekerja untuk menukar waktu dan usahanya dengan sesuatu yang lain. Karyawan tersebut tunduk pada kontrak yang membatasi jenis pekerjaan yang dapat dia lakukan dan berapa banyak yang dapat dia hasilkan. Tergantung pada posisi mereka di dalam organisasi, ada dua jenis karyawan yang berbeda:

1. Karyawan Operasional: Seseorang yang harus secara langsung melakukan pekerjaannya sendiri sambil mematuhi instruksi atasan dianggap sebagai karyawan operasional.

2. Karyawan Manajerial: Seseorang yang memiliki wewenang untuk merencanakan, mengarahkan, dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugasnya dan melakukannya sesuai dengan perintah disebut sebagai karyawan manajemen. Karyawan posisi ini menyelesaikan pekerjaannya dengan memanfaatkan tenaga operasional. Manajer lini dan manajer staf adalah dua kategori yang membentuk staf manajerial.

### 3. **Pemimpin /Manajer**

Seorang pemimpin dengan memiliki kekuasaan terbesar dan digunakan dalam memerintah, memberi arahan, dan mengendalikan orang lain. Mereka juga secara pribadi memiliki sikap tanggung jawab pada orang-orang yang mereka arahkan untuk suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.1.3 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. membangun efisiensi kerja di organisasi
2. memperbaiki kualitas karyawan dalam bekerja
3. Untuk menyediakan organisasi dengan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi.
4. Menyepadankan dan menyelaraskan tujuan masing-masing individu
5. Membantu manajer khususnya pengelolaan seluruh karyawan dan staff.

Sunarto berpendapat apabila terdapat 10 tujuandalam menjalankan manajemen sumber daya manusia :

1. Menarik karyawan yang berkompeten, bermotivasi tinggi, dan dapat diandalkan, serta mempertahankan mereka dalam perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui kompetensi yang dimiliki
3. Pengembangan sistem prosedur kerja dalam melakukan *recruitment* karyawan.
4. membuat lingkungan yang produktif dan nyaman
5. Menyeimbangkan dan menyesuaikan kebutuhan setiap pemangku kepentingan.
6. Mengevaluasi SDM berlandaskan kinerja
7. Meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan.
8. Memberikan <sup>49</sup> kesempatan yang sama bagi semua bidang Sumber Daya Manusia.
9. Mengadopsi pendekatan yang manusiawi dalam proses manajemen sumber daya manusia.
10. Membimbing serta memenuhi kebutuhan karyawan guna menunjang efektifitas kerja.

Sedarmayanti menyatakan 2 tujuan mengapa suatu perusahaan memerlukan peran dari seorang sumber daya manusia :

### 1. Produktivitas

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat membuat perusahaan lebih optimal dan produktif dalam menjalankan pekerjaan. Terlepas dari kenyataan bahwa bisnis harus membayar lebih untuk SDM yang terlatih, SDM yang terampil mampu menyumbang kontribusi yang lebih baik disbanding yang tidak.

### 2. Laba (Profit)

Jika organisasi memiliki SDM yang lebih berkualitas, maka akan berproduksi dengan baik. Terlepas dari kenyataan bahwa organisasi harus menghabiskan lebih banyak uang untuk personel terlatih, personel yang lebih berkualitas akan menghasilkan kontribusi yang lebih besar dan lebih baik.

Strategi yang bijak sangat diperlukan memenuhi tujuan yang berkaitan dengan tujuan manajemen sumber daya manusia. Proses mempraktikkan strategi dan mengukur tingkat keberhasilannya berada di urutan berikutnya dalam daftar faktor-faktor penting. Akibatnya, manajemen strategi diperlukan. Berikut adalah tugas utama manajemen strategi secara lebih rinci:

#### 1. Menjalankan dan mengawasi strategi yang dipilih

2. Melakukan evaluasi kinerja pada setiap sumber daya manusia seperti melakukan tinjauan ulang, pengkajian, dan melaksanakan penyesuaian apabila terjadi ketidaksesuaian pelaksanaan system.
3. Melakukan peningkatan strategi
4. Melakukan tinjauan dan analisis terhadap SWOT
5. Rutin mencetuskan inovasi atau pembaharuan terhadap produk dengan catatan tetap menyesuaikan keinginan konsumen.

Berikut ini merupakan fungsi dari Manajemen sumber daya manusia:

1. Mengatur Anggota

Perencanaan, penarikan, dan proses seleksi adalah tiga tugas penting yang termasuk dalam judul kepegawaian atau mengelola keanggotaan. Permintaan akan sumber daya manusia meningkat karena semakin banyak bisnis didirikan. Melakukan pemberian, peninjauan dan pemilihan sumber daya manusia yang terkait dengan organisasi tergantung pada manajemen SDM ini. Efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh fungsi manajemen sumber daya manusia ini. Sumber daya manusia biasanya melakukan sejumlah tugas seperti wawancara, penilaian kompetensi, dan pemeriksaan latar belakang untuk menemukan karyawan yang memenuhi persyaratan.

2. Evaluasi

Manajemen sumber daya manusia juga melayani tujuan evaluasi. Evaluasi mencakup kegiatan seperti pemberian pelatihan dan penilaian.

Biasanya, divisi sumber daya manusia memberikan pelatihan pekerja potensial dan memastikan mereka mendapatkan tinjauan kinerja. Departemen harus melatih manajer untuk mengembangkan persyaratan kinerja kaliber tinggi dan melakukan evaluasi yang akurat selain merekrut pelamar.

### 3. Penggantian dan Kepuasan

Tujuan dari fungsi manajemen ini adalah untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas kerja keras mereka. Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk menciptakan struktur gaji yang adil, dan manajer bertanggung jawab untuk memberikan tinjauan kinerja yang akan digunakan untuk menentukan kompensasi setiap karyawan. Kedua belah pihak, termasuk SDM, harus bekerja sama dengan baik. Bagian Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas remunerasi personel sesuai dengan keputusan yang dibuat, termasuk menurut undang-undang, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, asuransi, kompensasi liburan, dll (peraturan standar, seperti UMR).

### 4. Pelatihan

Selain berperan sebagai konselor dan pelatih, manajemen sumber daya manusia juga memiliki peranan tersebut. Untuk menciptakan kinerja yang lebih berkualitas, manajer harus bekerja dengan departemen SDM untuk mengembangkan program pelatihan bagi karyawan potensial, karyawan baru, dan bahkan pekerja berpengalaman. Ini juga merupakan konsultan yang akan memberi saran kepada manajer dan



mengidentifikasi solusi jika ada masalah atau kasus selama proses pengembangan selain melatih departemen SDM.

#### 5. Membangun Relasi

Membangun relasi adalah tugas selanjutnya. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menjalin hubungan dengan pekerja dan terlibat dalam perundingan serikat pekerja. Keluhan karyawan akan lebih jarang terjadi jika pengusaha dan serikat pekerja mengambil peran proaktif dalam menemukan solusi. Pada konsidi ini, staf SDM juga harus melakukan upaya untuk mencegah tindakan karyawan yang memiliki potensi dapat merugikan seperti contohnya tindakan pemogokan dan protes. Ini membawa kita pada kesimpulan bahwa departemen sumber daya manusia adalah pemain kunci dalam menjaga hubungan antara pekerja, serikat pekerja, dan bisnis.

#### 28 6. Menciptakan Kondisi Aman dan Sehat

Peran keenam manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan lingkungan yang sehat dan aman dengan mencegah kejadian yang tidak diinginkan dan berbahaya seperti kecelakaan kerja. Selain itu, divisi SDM wajib mengajukan laporan setiap kali terjadi kecelakaan kerja.

#### 7. Mendalami Masalah

Peran selanjutnya adalah sebagai pemecah masalah untuk masalah yang muncul atau (*problem solver*). Pekerja atau karyawan yang tidak muncul atau muncul terlalu sering adalah dua contoh masalah yang

sering muncul. Mereka harus menyelidiki masalah ini dan menentukan apakah kebijakan saat ini memadai atau tidak memadai.

#### 8. Pengintegrasian

Mengintegrasikan tujuan bisnis dengan kebutuhan karyawan adalah apa yang dimaksud dengan istilah dalam konteks ini. Secara alami, kerja sama akan menguntungkan bagi pihak yang bersangkutan.

#### 9. Pemberhentian

Proses mengakhiri atau hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan dikenal sebagai pemecatan karyawan, sering dikenal sebagai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). PHK dapat menyebabkan masalah bagi bisnis selama proses berlangsung, mulai dari keluhan karyawan hingga laporan layanan tenaga kerja hingga pembayaran gaji terakhir yang salah. Karena dampak potensial pada operasi bisnis, pengunduran diri dari karyawan juga memerlukan pertimbangan.

### **2.1.1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Meskipun memimpin dalam konteks manusia ini sangat menantang dan menuntut, diakui bahwa fungsi MSDM sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Menurut para ahli, fungsi MSDM memiliki peran baru yang mencakup hal-hal berikut (terutama untuk manajernya) (Hariandja 2005):

#### **1. Menjadi seorang pembisnis dengan peran:**

Bentuk dan dukung ekspektasi manajemen untuk terlebih dahulu menjadi pembisnis sebelum menjadi MSDM praktis, seperti dengan mengikuti kursus di bidang operasional, pemasaran, dan keuangan. Menjadi pembisnis.

2. Peran pembentuk perubahan:

Memiliki peran aktif dalam berkolaborasi bersama tim untuk melakukan perubahan dengan langkah menentukan misi dan tujuan.

3. Menjadi penasehat pengelola di bidang lain dengan peran sebagai:

Bekerja di asosiasi bisnis, asosiasi profesional dan perawatan, serta turut andil dalam proyek sistem informasi, menyiapkan proposal.

4. Memiliki peran dalam membentuk serta melaksanakan:

Mempelajari konten dan strategi bisnis, menyimak briefing rutin, memahami strategi semua area perusahaan, menerapkan manajemen sumber daya manusia dari berbagai strategi tersebut.

5. Berperan menjadi manajer profesional:

Komunikasi konstan dengan semua atasan, partisipasi dalam konferensi tentang pengembangan jaringan, memantau aktivitas pesaing.

6. Menjadi aset dan pengawasan biaya, dengan peran:

Menyelesaikan pendidikan akuntansi, membaca literatur tentang analisis laba, mempelajari metode akuntansi di perusahaan.

**2.1.1.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Departemen sumber daya manusia bekerja sama dengan manajer untuk menemukan, mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan orang-orang yang memenuhi syarat untuk mencapai tujuannya. Kegiatan dalam MSDM adalah kegiatan yang membantu bisnis dan organisasi mempekerjakan

dan mempertahankan pekerja yang berkualitas. Menurut Sadili (2010), terdapat 8 (delapan) aktivitas manajemen sumber daya manusia:

a. Perencanaan

Perencanaan harus berkonsentrasi pada bagaimana system suatu organisasi atau bisnis itu bergerak serta keadaan <sup>101</sup> sumber daya manusia yang ada dalam kaitannya dengan keadaan ideal. Perencanaan sumber daya manusia harus dapat menghubungkan strategi keseluruhan organisasi atau bisnis dengan praktik yang sesuai. Arah dan tujuan strategis bisnis atau korporasi dapat ditegakkan secara konsisten melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif.

b. Rekrutmen

Jika terdapat kekurangan jumlah karyawan, perusahaan akan mencari karyawan baru. Efisiensi dan produktivitas tenaga kerja perusahaan menentukan efektivitasnya. Pencapaian perusahaan tidak dapat menonjol tanpa bantuan personel yang berpengetahuan luas.

c. Penyaringan

Saat menyaring karyawan yang baru, departemen SDM biasanya memfilter kandidat berdasarkan wawancara, tes, dan karier kandidat. Kemudian merekomendasikan kandidat yang memenuhi syarat kepada direktur untuk keputusan penunjukan akhir.

d. Pelatihan

Perkembangan suatu perusahaan sangat berkorelasi dengan kualitas karyawannya. Organisasi atau bisnis lebih cenderung stagnan jika kualitas sumber daya manusianya buruk.

e. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi factor penting dalam mengembangkan sebuah perusahaan agar lebih efektif dan efisien.

f. Kompensasi

Rencana kompensasi memainkan peran kunci dalam bisnis, terutama yang menghasilkan laba, dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

g. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

<sup>11</sup> Untuk mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang berbahaya, setiap organisasi perusahaan wajib memiliki program keselamatan kerja.

h. Hubungan Karyawan

Karena orang pada akhirnya bertanggung jawab atas kinerja organisasi, organisasi dan perusahaan bisnis secara alami tidak hanya bertujuan untuk memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawannya.

61

## 2.1.2 Motivasi Kerja

### 2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berbicara mengenai semangat kerja seseorang agar yang bersangkutan mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Newstrom (2011) mengemukakan pendapat yakni Motivasi tempat kerja adalah konsekuensi dari kombinasi tekanan dari dalam (internal) dan luar (eksternal) yang mengarahkan karyawan untuk membuat keputusan yang tepat dan menunjukkan perilaku tertentu. Tujuan akhir dari tindakan ini adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Karena adanya harapan bahwa karyawan yang termotivasi akan bekerja keras dan gembira untuk mencapai produktivitas yang maksimal, maka motivasi sangatlah penting. Menurut Robbins (2008) motivasi adalah prosedur yang mempengaruhi jangkauan, fokus, dan lamanya usaha setiap orang untuk mencapai tujuannya.. Namun menurut Bangun (2012) motivasi kerja merupakan kondisi yang memotivasi orang lain untuk melakukan aktivitas sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hal itu relevan dengan Mas'ud (2004) mengklaim bahwa motivasi seseorang adalah yang mendorong mereka untuk bertindak. Dibutuhkan motivasi untuk dapat menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan baik.

Menurut ketiga definisi motivasi tersebut, mendorong atau mengarahkan seseorang untuk bergerak dan melakukan tugas-tugas tertentu itulah yang merupakan motivasi kerja. Bukti lebih lanjut mendukung gagasan bahwa motivasi dapat digunakan untuk diri sendiri maupun orang atau entitas lain. Hal ini

dimaksudkan agar dengan mendorong orang lain, atau dengan diri kita sendiri, tujuan yang diinginkan akan tercapai.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai sebuah metode untuk menggambarkan kekuatan, fokus, dan ketekunan dari upaya yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan (Robbins and Judge, 2012). Tiga komponen penting diidentifikasi dalam definisi ini: intensitas, arah, dan ketekunan. Tingkat aktivitas dalam usaha seseorang berkaitan dengan intensitas. Jika intensitas dikaitkan dengan arah organisasi yang menguntungkan, maka dapat menghasilkan kinerja yang baik. Upaya yang tepat adalah upaya yang secara konsisten ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Lamanya waktu seseorang dapat tetap menjalankan perusahaan kemudian ditentukan oleh komponen ketekunan.

### **2.1.2.3 Teori Motivasi Kerja**

Abraham Maslow adalah orang yang awalnya mengusulkan teori ini dan diterima banyak pihak jika kita bandingkan dengan teori motivasi lainnya. Menurut pandangan ini, setiap orang memiliki kebutuhan yang berkembang berdasarkan kepentingannya masing-masing. Berdasarkan hal ini, Maslow mengategorikan keinginan manusia menjadi lima tingkatan, yang mengarah ke moniker "lima hirarki kebutuhan" untuk teori motivasi ini, yang mengacu pada kebutuhan dalam urutan kepentingan. Berikut ini adalah lima tingkatan tersebut menurut (Robbins, 2008):

4  
Gambar 2.1  
Kebutuhan Manusia Menurut Maslow



Sumber : Perilaku Organisasi, Stephen P. Robbins 2008.

1. **Fisiologis**: Mencakup hal-hal seperti rasa haus, lapar, pakaian dan tempat berlindung untuk perlindungan, **seks**, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. **Keamanan dan pertahanan terhadap** kerusakan, baik fisik maupun psikis.
3. **Cinta/Memiliki**: Konsep ini mencakup persahabatan, penerimaan yang baik, kasih sayang, dan rasa memiliki.
4. **Apresiasi**: terdiri dari komponen penghargaan intrinsik, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan komponen penghargaan diluar, seperti pengakuan, status, dan perhatian.
5. **Aktualisasi diri**: keinginan untuk berkembang, mewujudkan potensi diri, dan mengalami pemenuhan diri sesuai dengan cita-citanya.

Oleh karena itu, Mitchell, Vance F. mengusulkan lima tingkatan berikut untuk hierarki kebutuhan dalam Mas'ud (2004):

1. Kemampuan seseorang untuk memperkirakan lokasinya sekarang dan di masa mendatang merupakan ukuran kebutuhan keamanan mereka.



2. Persyaratan sosial, khususnya kapasitas untuk berkomunikasi secara terbuka dan bertukar ide dengan orang lain.
3. Persyaratan harga diri, terutama yang berkaitan dengan pujian dan kekaguman yang diterima dari teman kerja ketika berhasil melakukannya dengan maksimal dan baik.
4. Tuntutan otonomi, khususnya kapasitas individu dalam bertindak dan berpikir secara mandiri
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dalam hal kemampuan seseorang untuk tumbuh dan berkembang.

Kebutuhan berikut akan didahulukan setelah semua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi secara memadai. Menurut pandangan ini, keinginan-keinginan tertentu yang telah terpenuhi sebagian tidak lagi berfungsi sebagai pemicu motivasi, meskipun tidak ada kebutuhan yang sepenuhnya terpuaskan. Menurut Maslow, seorang manajer pertama-tama harus menyadari posisi karyawan dalam hirarki kebutuhan agar dapat memotivasi mereka.

Teknik ERG yang disarankan oleh Alderfer adalah hipotesis lain yang membahas motivasi. Alderfer pada dasarnya sependapat dengan pernyataan Maslow bahwa ada hierarki persyaratan yang harus dipenuhi setiap orang. Teori Maslow telah disederhanakan menjadi tiga aspek esensial, antara lain “persyaratan dasar (existence), keterhubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth),” yang berujung pada berkembangnya teori ERG (Robbins, 2008). Menurut Robbins (2008), teori ERG adalah sebagai berikut:

Kebutuhan eksistensi, yang meliputi kebutuhan akan kesejahteraan fisik dan material, kebutuhan keterkaitan, yang mencakup kebutuhan untuk memenuhi interaksi interpersonal, dan kebutuhan pertumbuhan, yang mencakup kebutuhan untuk perkembangan dan pertumbuhan psikologis yang berkelanjutan.

Tiga syarat mendasar yang tercermin dalam teori ERG, menurut Clayton Alderfer dalam Mangkunegara (2009):

1) Existence Needs (keberadaan).

Persyaratan ini berkaitan dengan kesejahteraan fisik karyawan dan mencakup hal-hal seperti makanan, air, pakaian, dan lingkungan kerja yang aman.

2) Kebutuhan Keterkaitan (connectedness).

persyaratan interpersonal, khususnya kenikmatan dari berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja.

3) Kebutuhan Tumbuh (Growth).

kebutuhan untuk perbaikan dan pertumbuhan pribadi. Ini ada hubungannya dengan kualifikasi dan bakat pekerja.

Menurut sudut pandang ini, keamanan dan fisiologi sama dengan kategori Maslow dan merupakan Kebutuhan Eksistensi (E). Kategori kepemilikan sosial dan cinta berkorelasi dengan keinginan untuk berhubungan (R), sedangkan kategori harga diri dan daya tarik fisik berhubungan dengan kebutuhan akan pertumbuhan (G).

### 2.1.2.3 Indikator - Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja terdiri dari beberapa indikator penting. Menurut Syahyuti (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah merupakan dorong untuk menjalankan pekerjaan lebih baik lagi. Berikut merupakan indikator motivasi kerja menurut Syahyuti (2010):

1) **Dorongan untuk mencapai sebuah tujuan**

Karyawan yang bermotivasi tinggi akan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mencapai target ataupun tujuan perusahaan.

2) **Semangat untuk bekerja**

Semangat kerja tidak terlepas dari kondisi psikologis karyawan yang merasa senang ketika melakukan suatu pekerjaan.

3) **Inisiatif**

Inisiatif merupakan kemandirian yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan atau memulai suatu pekerjaan tanpa melalui perintah pimpinan.

4) **Kreatifitas**

Kemampuan ini melingkupi daya pikir yang kreatif, inovatif, dan kritis dalam menghubungkan ataupun mengkombinasikan suatu hal agar tercipta hal baru yang menarik.

5) **Sikap tanggung jawab**

Sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya untuk menyelesaikan suatu tugas secara tepat waktu.

## **2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Salah satu komponen penting dari manajemen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan secara garis besar yang terdiri dari kondisi untuk mempengaruhi anggota didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu sikap kepemimpinan juga memicu perilaku pengikut agar tercapai suatu tujuan, serta berpengaruh dalam memperbaiki suatu budaya kelompok tersebut, menurut Rivai dan Mulyadi (2012). Selain itu, ia membentuk bagaimana pengikutnya melihat peristiwa, merencanakan dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan, menjunjung tinggi hubungan kooperatif dan kerja sama tim, serta menggalang dukungan dan kolaborasi dari pihak eksternal organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membujuk sekelompok orang untuk mewujudkan visi atau tujuan tertentu, menurut Robbins dan Judge (2008).

Menurut definisi yang diberikan oleh sejumlah peneliti yang telah disampaikan, sikap kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dalam memotivasi dan mempengaruhi individu lain. Menggunakan kepemimpinan untuk teknik, metode, atau proses dapat membantu Anda meyakinkan orang lain mengerjakan sesuatu tanpa paksaan (sukarela) atau dengan senang hati. Kepemimpinan juga memerlukan proses dari pengaruh sosial, khususnya pengaruh sengaja seseorang diberikan pada individu lainnya agar dapat mengatur interaksi dan hubungan di suatu kelompok. Orang yang diantisipasi untuk mengambil peran kepemimpinan dan memiliki pengaruh paling besar dalam kelompok diidentifikasi sebagai pemimpin. Meskipun beberapa dari mereka

mungkin terus memimpin kelompok yang lebih kecil atau membantu pemimpin utama dalam tugas kepemimpinannya, anggota lainnya disebut sebagai pengikut.

Menurut sudut pandang mereka yang unik dan karakteristik dari fenomena yang paling menarik bagi mereka, para peneliti tersebut di atas menggambarkan kepemimpinan. Seperti contohnya ciri suatu individu, perilaku, pengaruhnya atas orang lain, pola interaksi yang dimiliki, hubungann peran antar individu, tempat dalam posisi yang administratif, dan bagaimana individu lain memandang legitimasi sebuah pengaruh dari kepemimpinan itu sendiri semuanya telah digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan.

#### <sup>4</sup> **2.1.3.2 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Penelitian oleh Rivai dan Mulyadi (2012) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola karakteristik yang dimiliki pimpinan dalam mempengaruhi karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya dari kepemimpinan seseorang cenderung tidak terlihat dan memiliki pola. Suatu gaya kepemimpinan dapat menjadi gambar perwujudan kombinasi yang konsisten dari sikap, sifat, keterampilan, dan filosofi yang ada dalam dirinya. Maka dari itu kepemimpinan dapat menumbuhkan produktivitas pekerjaan dalam mencapai target.

Terdapat empat tipe kepemimpinan menurut Robbins (2003)

1. Kepemimpinan kharismatik

Ketika pengikut memperhatikan tindakan tertentu dari pemimpin mereka, mereka dipicu dari sikap kepemimpinan yang luarrbiasa.

2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang menentukan peran dan tanggung jawab untuk pengikutnya untuk menginspirasi atau mengarahkan mereka menuju tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang dapat berpengaruh secara signifikan pada pengikutnya dengan memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan mereka sendiri.

4. Kepemimpinan visioner

Kemampuan untuk melihat dan mengkomunikasikan masa depan untuk suatu organisasi atau unit yang berkembang serta menjadi lebih baik dibandingkan dengan saat ini. Sikap kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi sejumlah besar individu maupun kelompok individu agar bertindak dengan cara tertentu. Setiap orang dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan kepemimpinan mereka.

### **2.1.3.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Proses membina suatu komitmen terhadap tujuan organisasi atau perusahaan dan memperlengkapi pengikut agar melakukannya disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Sejumlah teori dari kepemimpinan transformasional juga melihat seorang pemimpin dapat mengubah budaya maupun struktur organisasi/perusahaan supaya sejalan dengan manajemen yang telah ditetapkan dalam mencapai target perusahaan.

Kebalikan dari gaya kepemimpinannya yang berusaha mempertahankan status quo adalah kepemimpinan transformasional. Kecondongan kepemimpinan transformasional untuk menemukan hal-hal baru bila memungkinkan memiliki konsekuensi terhadap komitmen perusahaan untuk perbaikan terus-menerus.

Kepemimpinan transformasional memungkinkan pengikut untuk tumbuh sebagai pemimpin dan pada akhirnya mencapai tujuan yang lebih besar dengan memberi mereka lebih banyak fleksibilitas, kepemilikan, dan tanggung jawab. Ini menyiratkan bahwa pemimpin harus memiliki kapasitas untuk memperhatikan dan menyadari persyaratan perkembangan bawahan atau pengikut mereka. Menurut penelitian Robbins (2008) berfokus pada pengembangan individu dalam menyelesaikan maupun memandang masalah yang lama, dan kemudian menyelesaikan dengan cara yang baru, sehingga menimbulkan kegairahan dalam menjalankannya.

Seorang pemimpin juga harus dapat membantu pengikut merasakan kesulitan secara berbeda untuk mengubah persepsi tentang mereka. Pemimpin memiliki kekuatan untuk memotivasi, menginspirasi, dan menggairahkan pengikut mereka untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan dari kelompok. Peneliti Ivancevich et al. (2007) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai mereka yang mengilhami pengikut mereka untuk berjuang untuk suatu tujuan daripada untuk keuntungan pribadi dan untuk mencapai aktualisasi diri bukan hanya rasa aman semata. Sementara itu, pemimpin transformasional, seperti yang didefinisikan oleh Bass & Riggio (2006), adalah mereka yang mendorong, membimbing, dan melatih pengikutnya sambil menyelaraskan tujuan dan sasaran mereka dengan organisasi yang lebih luas. Untuk meningkatkan pemahaman pengikut tentang isu-isu moral, pemindahan energi serta sumber daya yang mereka miliki untuk mengubah suatu institusi, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan, menurut Yukl (2000). Menurut

pandangan Burn (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan kondisi yang melibatkan orang lain sehingga terciptalah hubungan yang meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Menurut beberapa definisi yang diberikan di atas, kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya yang bertujuan untuk mengubah nilai yang dimiliki oleh pimpinan dan bawahan untuk mendorong pencapaian visi dan tujuan dari organisasi. Hal ini dimaksudkan agar melalui perubahan prinsip-prinsip tersebut dapat terjalin hubungan yang positif antar anggota organisasi dan budaya saling percaya dapat berkembang. Pada akhirnya, seorang karyawan atau bawahan akan hormat dan mengagumi pemimpinnya sehingga memotivasi mereka untuk melampaui harapan mereka. Kapasitas dari seorang pemimpin untuk mengubah <sup>4</sup> nilai dan sumber daya dari suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya dikenal sebagai kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin dapat melakukan ini secara langsung maupun tidak langsung melalui anggota tim atau karyawan lainnya. Sumber daya manusia yang dimaksud meliputi, antara lain atasan, karyawan, pekerja bawahan, dosen, tenaga ahli, peneliti, guru dan lain-lain. Gaya kepemimpinan ini mencontohkan sejauh mana seorang pemimpin dapat meningkatkan pola pikir dan perilaku pengikutnya. Selain itu, kepemimpinan transformasional memberikan arah organisasi dan signifikansi untuk masa depan. Kepemimpinan ini akan mempromosikan pengembangan budaya inovatif dan kreatif untuk meningkatkan kaliber dan umur panjang perusahaan. Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menginspirasi para pekerja menurut



perkataan Robbins (2010). Pembangunan pengikut adalah aspek terpenting dalam kepemimpinan transformasional maka dari itu Yukl (2010) menyatakan dasar dari kepemimpinan transformasional:

- 1) Mengemukakan <sup>16</sup> visi dan misi secara jelas dan menarik
- 2) Memaparkan bagaimana kepercayaan dibangun pada visi tersebut
- 3) Melakukan tindakan dengan rahasiadan optimis
- 4) Membuat pengikut yakin
- 5) Menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memberikan contoh tindakan atau perilaku
- 7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang

#### <sup>4</sup> 2.1.3.4 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penelitian yang dilakukan Yukl (2010) menyatakan pemimpin transformasional harus memiliki empat karakteristik diantaranya:

##### 1. Pengaruh secara Ideal atau (Idealized influence)

Khususnya, perilaku yang menyebabkan pengikut merasa kuat dan mengidentifikasi diri dengan pemimpin.

##### 2. Pertimbangan Individual atau (Individualized consideration)

Termasuk memberi pengikut bantuan, inspirasi, dan instruksi.

##### 3. Motivasi Inspirasional

Termasuk mengartikulasikan visi yang sangat menarik dan mencantumkan simbol untuk mengarahkan aktivitas bawahan.

##### 4. Stimulasi Intelektual atau (Intellectual stimulation)

Ini adalah jenis aktivitas yang membuat pengikut lebih sadar akan masalah dan mendorong mereka untuk melakukan pendekatan secara berbeda.

#### **2.1.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seperti yang dikatan oleh Robbins (2010) menyatakan bahwa pimpinan dengan gaya transformasional dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya sehingga memberikan dampak yang besar bagi pengikut atau bawahannya. Selain itu terdapat beberapa indikator gaya pemimpin transformasional:

1) Memiliki Jiwa Kharismatik

Karisma adalah sebuah pesona dalam diri seseorang yang membuat orang lain merasa percaya terhadap visi yang dimilikinya, sehingga orang lain akan mendukung dengan mudah orang tersebut (yang memiliki karisma).

2) Memberikan motivasi secara inspiratif

Motivasi merupakan dorongan yang harus diberikan pemimpin kepada bawahannya agar bersemangat serta bergairah dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin juga perlu memotivasi bawahannya untuk menyelaraskan visi dan misi antar pekerja dan perusahaan.

3) Memberikan stimulasi secara intelektual

Dorongan dalam menyelesaikan masalah dengan pengaplikasian cara baru yang kreatif agar mampu menyelesaikan permasalahan.

4) Perhatian yang intim pada individu

Pimpinan wajib untuk memberikan perhatian pada setiap karyawannya guna membuat karyawan teliti dalam melihat potensi dalam dirinya dan

mengevaluasi kesalahan orang lain. Hal ini bermanfaat dalam pengembangan diri pada karyawan tersebut.

## 2.1.4 Budaya Organisasi

### 2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut Robbins (2012), adalah sosialisasi nilai-nilai yang dijadikan gambaran tujuan dan pedoman perilaku anggota organisasi. Filosofi yang mengarahkan interaksi organisasi dengan karyawan dan kliennya, serta norma dan keyakinan yang memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang apa yang sebaiknya diterima atau tidak, nilai yang bersifat dominan yang dihargai di atas yang lain, praduga dan keyakinan umum, dan aturan organisasi. Permainan yang harus dipelajari agar orang bisa bergaul dan diterima sebagai anggota organisasi. Mangkunegara (2005) S, menyatakan pendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu seperangkat keyakinan, nilai, dan standar yang harus diikuti anggota di dalam organisasi tersebut untuk menyelesaikan masalah yang muncul baik di tingkat internal maupun eksternal.

Nilai dan norma sosial, serta jenis interaksi antara organisasi dan orang, selalu terkait dengan budaya organisasi. Kehadiran budaya dalam perusahaan berfungsi sebagai perekat keberhasilan perusahaan (Yildiz, 2014). Sementara itu, Tampubolon (2008) mengklaim bahwa budaya organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana seharusnya orang-orang dalam suatu organisasi berperilaku agar secara konsisten menghasilkan efisiensi, inovatif, dan berkonsentrasi pada hasil. Budaya perusahaan dan budaya organisasi berhubungan karena memiliki karakteristik yang sama. Meskipun budaya perusahaan memiliki unsur-unsur unik seperti sistem dan gaya manajemen, semua yang ada dalam budaya perusahaan tetap berkontribusi pada budaya organisasi (Tika, 2008). Budaya perusahaan adalah salah satu spesies yang membentuk budaya organisasi genus. Pendapat Cheeran (2015), memaparkan bahwa budaya organisasi tersusun atas dua bagian: nilai inti organisasi dan sistem manajemen saat ini. Kedua bagian ini memiliki dampak besar pada seberapa baik kinerja karyawan sesuai harapan. Budaya organisasi lebih dari sekadar seperangkat perilaku yang diikuti karyawan, itu juga mencakup nilai-nilai perusahaan dan karakteristik khas. Maka dari itu, <sup>104</sup> budaya organisasi merupakan pedoman atau nilai yang berkembang pada suatu perusahaan yang digunakan dalam menyelesaikan suatu masalah, serta budaya tersebut merupakan cerminan perilaku antarkaryawan.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Para ahli telah mengusulkan sejumlah teori untuk fungsi organisasi. Tapi mereka <sup>1</sup> semua memiliki makna yang sama pada intinya. Robert Kreitner dan

Angelo Kinicki (2001) mengemukakan beberapa peran budaya organisasi sebagai berikut:

1. Memberikan suatu identitas organisasi kepada setiap anggotanya
2. Mendorong sikap komitmen dalam kelompok
3. Meningkatkan stabilitas dalam system sosial
4. Mengubah sikap anggota dengan meningkatkan kesadaran lingkungan

peserta

Sehingga dapat disimpulkan secara umum, tujuan budaya organisasi adalah untuk:

- 1) Meningkatkan loyalitas organisasi
- 2) Mempermudah pelaksanaan fungsi sebuah pengorganisasian
- 3) Menjunjung tinggi dan menanamkan suatu nilai yang dimiliki oleh organisasi pada anggotanya.
- 4) Menjadi suatu alat untuk mengontrol perilaku
- 5) Mendukung kinerja ekonomi
- 6) Berfungsi sebagai panduan organisasi untuk apa tindakan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan

#### <sup>14</sup> **2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Beberapa ciri suatu budaya organisasi, antara lain sebagai berikut dikemukakan oleh Luthan (2006) dalam bukunya perilaku organisasi:

### 1. Perilaku yang diamati

Para anggota dalam organisasi menggunakan suatu bahasa, konsep, atau tingkah laku umum yang terkait dengan rasa hormat dan perilaku yang sesuai ketika mereka berkomunikasi satu sama lain.

### 2. Norma

Ada aturan perilaku yang menentukan jumlah pekerjaatugasn yang harus dikerjakan.

### 3. Nilai dominan

Sebuah kelompok akan mendorong orang untuk membagikan prinsip-prinsip dasarnya dan juga akan mengharapkan ini dari mereka.

### 4. Filosofi

Pandangan organisasi tentang cara memperlakukan pelanggan dan pekerja dibentuk oleh kebijakan.

### 5. Aturan

Berkenaan dengan pencapaian bisnis, ada kriteria atau aturan yang ketat. supaya dapat diterima di dalam organisasi, setiap anggota baru harus dapat mengambil banyak praktik yang sudah digunakan.

### 6. Iklim organisasi

Suasana umum yang dikomunikasikan oleh lokasi, yang bersifat secara fisik, cara orang melakukan interaksi, dan cara setiap karyawan berinteraksi dengan klien maupun orang lain di luar organisasi dikenal sebagai iklim organisasi.

#### 2.1.4.4 Jenis Budaya Organisasi

Terdapat dua jenis budaya organisasi yang dapat dipisahkan tergantung pada setiap proses informasi dan tujuannya (Tika 2010).

##### a. Berdasarkan Proses Informasi

Pada penelitian yang diungkapkan oleh Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (dalam buku Moh.Pabundu Tika, 2010) menyatakan apabila budaya organisasi dipisahkan menjadi dua bergantung pada proses informasinya. Berikut adalah macam budaya organisasi:

##### 1. Budaya Rasional

Proses Informasi Individu dianggap sebagai suatu cara dalam menentukan tujuan kinerja sesuai dengan yang ditunjuk (meliputi sikap produktivitas, efisiensi, keuntungan atau dampak).

##### 2. Budaya Ideologis

Pada budaya ideologis meyakini bahwa pemrosesan informasi intuitif dapat digunakan untuk merevitalisasi orang .

##### 3. Budaya Konsensus

Merupakan suatu proses melalui informasi secara kolektif dan digunakan untuk teknik dalam mencapai tujuan kohesi dalam budaya consensus.

##### 4. Budaya Hirarkis

Pemrosesan informasi formal dipandang menyediakan cara untuk tujuan berkelanjutan dalam budaya hierarkis.

##### b. Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Tujuannya



Menurut Ndraha (1997), suatu budaya organisasi dapat dipisahkan menjadi budaya organisasi publik, perusahaan, dan sosial tergantung pada tujuannya.

### **Macam-macam Tipe Budaya Organisasi**

Suatu organisasi perlu memahami jika mereka ingin meningkatkan budaya organisasi yang mereka miliki, mereka harus memahami berbagai tipe dasar. menurut Kreitner dan Kinicki (2005:) terdapat tiga jenis budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Budaya konstruktif**

Tujuan dari budaya ini untuk memotivasi seluruh karyawan dalam menyelesaikan tugas maupun persoalan secara bersama-sama (kolaborasi).

#### **2. Budaya Pasif defensif**

Budaya organisasi ini adalah mendorong karyawan untuk berinteraksi secara positif tanpa membahayakan keamanan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

#### **3. Budaya Agresif Defensif**

Untuk menjaga keamanan dan prestise pekerjaan, perusahaan akan mendorong orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik atau berusaha ekstra.

Melalui pemaparan diatas terdapat dua jenis budaya organisasi yakni budaya tertutup (otokratif) dan budaya terbuka (partisipatif). Budaya otokratif berkaitan dengan memperkuat perintah formal, mempersempit suatu ruang manajemen, serta mendorong sikap tanggung jawab. Sementara budaya

partisipatif ditujukan untuk meningkatkan moral serta kepuasan seorang karyawan.

116

#### **2.1.4.5 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Tambubolon (2008) budaya organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana anggota kelompok berperilaku dengan cara yang mempromosikan efisiensi, kreativitas, operasi bebas kesalahan, dan perilaku yang berorientasi pada hasil. Terdapat enam indikator dalam mengukur suatu budaya organisasi (Tampubolon, 2008) :

a. Inovatif memperhitungkan resiko

menciptakan suatu norma dalam organisasi harus memperhitungkan segala resiko. Melalui cara tersebut seluruh karyawan akan memiliki sikap tanggung jawab untuk mengurangi resiko yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan

b. Memberi perhatian pada masalah secara detail

Sikap teliti dalam mengamati suatu hal perlu dilakukan secara detail guna meningkatkan kualitas dari seorang karyawan dalam memecahkan masalah menggunakan berbagai solusi.

c. Orientasi terhadap capaian hasil

Seorang pimpinan perlu mengarahkan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi target organisasi atau perusahaan.

d. Berorientasi terhadap kepentingan karyawan

Kerjasama dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu sikap kolaboratif dalam kerjasama antar karyawan perlu

ditingkatkan, dan membebaskan karyawan dalam mengutarakan suatu hal agar permasalahan dapat diselesaikan secara bersama-sama.

e. Agresif dalam menjalankan bekerja .

Suatu produktifitas dapat dikatan berhasil apabila pekerjaan yang dilaksanakan memenuhi kriteria yang telah diteteapkan.

f. Mempertahankan stabilitas kerja.

Kesehatan menjadi factor penting dalam menjaga kesatbilan karyawan menjalankan pekerjaannya. Maka dari itu perusahaan juga perlu memperhatikan kesehatan <sup>14</sup> karyawan.

## 2.1.5 Kinerja

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Ukuran dari suatu kinerja dapat dilihat baik prosedur yang melibatkan penggunaan sumber daya manusia telah berjalan. Kinerja menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan. Kinerja adalah indikator seberapa baik bisnis berjalan juga. Kinerja menurut Robbins (2006) adalah ukuran hasil kerja yang diantisipasi dalam bentuk ideal. Kinerja dijelaskan oleh Bernardin (2003) sebagai catatan hasil kerja dari tanggung jawab suatu pekerjaan maupun aktivitas tertentu pada periode waktu yang ditentukan. Mangkunegara (2000) menegaskan bahwa istilah “kinerja” berasal dari kata “*job performance*” atau “*real performance*” (prestasi nyata). Menurut Edison et al. (2016), kinerja adalah capaian hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan (melalui kesepakatan yang telah ditentukan) yang kemudian dievaluasi. Armstrong (2006) menggambarkan manajemen kinerja sebagai metode sistematis yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan pengembangan suatu kinerja baik secara tim maupun individu. Gagasan kinerja yang disampaikan oleh Rivai dan Basri (2005) dalam Adinata (2015) merupakan rasa siap yang dimiliki individu atau kelompok untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan disempurnakan dengan rasa tanggung jawab serta hasil terbaik yang diharapkan.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu <sup>125</sup> hasil pekerjaan baik dihitung berdasarkan kualitas serta kuantitas yang diselesaikan pekerjaselama melakukan tugasnya sesuai dengan apa yang dibebankan. <sup>22</sup> Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan dari beberapa teori tersebut bahwa kinerja merupakan suatu catatan fungsii pekerjaan, dan hasil nyata dari tindakan jangka panjang.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Perlu Diamati Dalam Kinerja**

Kinerja dipengaruhi banyak factor. Factor tersebut perlu diamati secara detail dan terus dikaji serta dievaluasi. Berikut merupakan beberapa factor yang dikemukakan oleh Edison dkk. (2016) :

##### 1) Kompetensi.

Pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan harus terus dilakukan, sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan dan seusuai dengan standart perusahaan.

##### 2) Tekhnologi dan Mesin

Pemeliharaan dan pembaharuan mesin serta teknologi yang mendukung perlu dilakukan secara berkala supaya membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

##### 3) Sistem.

Suatu perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi terhadap system yang diterapkan di perusahaan, apabila system dirasa tidak dapat mendukung lagi atas perubahan yang terjadi, maka perlu dilakukan pembaharuan suatu system.

### 2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Adinata (2015) dan Rivai (2006), tujuan penilaian antara lain:

- 1) Menilai tingkat kinerja pegawai sampai saat ini
- 2) Memberikan upah yang sepadan
- 3) Memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab
- 4) Membedakan antar berbagai personel
- 5) Mengembangkan sumber daya manusia
- 6) Mendorong motivasi dalam bekerja
- 7) Mengevaluasi efektivitas dari kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM)
- 8) Membantu mencocokkan karyawan supaya menduduki jabatan yang sesuai sehingga menghasilkan hasil positif secara keseluruhan
- 9) Mengidentifikasi hambatan dan menghapusnya untuk meningkatkan kinerja.

### 2.1.5.4 Sejumlah Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Seorang karyawan harus termotivasi untuk menyelesaikan setiap tugas. Menarik minat mereka dapat memacu karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik. Manajer akan menggunakan elemen ini sebagai panduan saat menilai kinerja tenaga kerja mereka. Mangkunegara (2000) menegaskan bahwa beberapa faktor berikut yang berkaitan dengan kinerja karyawan:

- 1) Faktor Kemampuan

Kemampuan prospektif (IQ) dan kemampuan realitas karyawan membentuk kemampuan psikologis (pendidikan) mereka.

## 2) Faktor Motivasi

Cara seorang pekerja mendekati situasi di tempat kerja menentukan tingkat motivasi mereka. Karyawan yang termotivasi terdorong untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka. Seorang individu dengan sikap mental yang positif akan berusaha untuk mencapai potensi penuh di tempat kerja.

## 3) Faktor Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuannya tercapai, kegiatan tersebut dapat dianggap berhasil. Namun demikian, jika hasil yang dimaksudkan oleh kegiatan tersebut menilai signifikansi <sup>1</sup> dari hasil yang diperoleh, maka akan menimbulkan kepuasan walaupun tidak efektif, tetap disebut tidak efisien.

## 4) Wewenang

Kewenangan ini adalah gaya komunikasi <sup>1</sup> yang dimiliki anggota organisasi formal terhadap anggota lainnya dan digunakan untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan partisipasi masing-masing anggota.

## 5) Disiplin

Karyawan harus menjalankan disiplin atau kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan di perusahaan tempatnya bekerja.

## 6) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan kemampuan berpikir kritis dan kreatif ketika memunculkan konsep untuk tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajer perlu menyadari sifat-sifat karyawan yang dianggap berkinerja hebat selain faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja. Manajer dapat mengambil tindakan pertama untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja staf dengan menyadari sifat-sifat ini. Mangkunegara (2002) mengidentifikasi ciri-ciri berikut sebagai ciri-ciri pelaku yang berkinerja:

1. Bersikap berani dalam mengambil dan menanggung resiko bahaya
2. Tetapkan suatu tujuanyang masuk akal
3. Bertanggung jawab untuk diri sendiri
4. Menyusun target kerja secara menyeluruh
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit ke semua aktivitas terkait pekerjaan
6. Awasi peluang untuk menjalankan <sup>1</sup>rencana yang telah ditetapkan sebelumnya

#### **2.1.5.5 Indikator Kinerja**

Kinerja menurut Robbins (2006) adalah ukuran hasil kerja yang diantisipasi dalam bentuk ideal. Berikut merupakan indikator dalam menilai <sup>50</sup>kinerja karyawan menurut Robbins (2006), yaitu:

##### **1. Kualitas**

Kualitas dapat diukur melalui kesempurnaan dalam mengerjakan tugas dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan.

##### **2. Kuantitas**



Kuantitas adalah jumlah unit yang telah dikerjakan oleh karyawan..

### 3. Tepat Waktu

Output dari pekerjaan perlu diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

### 4. Efektifitas

Efektifitas merupakan kondisi dimana karyawan memanfaatkan segala sumber daya yang ada untuk memaksimalkan hasil pekerjaan.

### 5. Kemandirian

Sikap yang dimiliki karyawan dalam menjalankan fungsi pekerjaan yang dimilikinya.

### 6. Komitmen Kerja

Sikap komitmen dan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan terhadap perusahaannya.

#### 2.1.5.6 Kriteria Pengukuran Kinerja

Berikut ini adalah beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja yang berhasil menurut Noe et al. (2003) dalam Adinata (2015):

1) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*).

Apabila suatu system ukur kinerja menguraikan atau menghubungkan ke target organisasi, itu dianggap memiliki hubungan strategis. Misalnya, jika perusahaan memberikan nilai tinggi pada layanan pelanggan, pengukuran kinerja yang digunakan harus dapat mengevaluasi sejauh mana karyawan memberikan layanan kepada klien mereka.

2) Vitas (*Vity*).

Jika penilaian kinerja semata-mata mengevaluasi dan mengukur faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja yang diharapkan, itu dianggap sah.

### 3) Reliabilitas (*reliability*).

Tingkat konsisten dalam pengukuran kinerja yang digunakan berdampak pada reliabilitas. Membandingkan hasil dari dua penilai yang mengevaluasi kinerja seorang karyawan merupakan suatu teknik dalam menentukan ukuran kinerja dapat diandalkan. Dapat dikatakan bahwa instrumen dapat diandalkan jika skor kedua penilai pada dasarnya sama.

### 4) Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas adalah kemampuan mereka yang menggunakan ukuran kinerja untuk menerimanya. Hal ini menjadi sangat penting karena meskipun suatu pengukuran kinerja sudah valid, akan menyita waktu penilai yang cukup banyak, sehingga penilai kurang nyaman menggunakannya. Spesifisitas mengacu pada parameter di mana pengukuran kinerja yang diperlukan dikomunikasikan kepada karyawan, memastikan mereka tahu sesuatu yang diharapkan dan bagaimana mereka memenuhinya. Sasaran strategis dan sasaran pengembangan manajemen kinerja terkait dengan spesifitas.

4

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari pernyataan Mangkunegara (2013) bahwa unsur-unsur yang berhubungan dengan motivasi dan kemampuan merupakan penentu utama keberhasilan karyawan. Sejalan dengan Keith David (1964) yang merumuskan

*human performance = ability + motivation*. Motivasi dapat terbentuk pada saat menghadapi situasi kerja dan kemudian menimbulkan perasaan untuk mencapai target pekerjaan.

Gitosudarno (2001) dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa motivasi karyawan sangat penting kaitannya dengan kinerja Karyawan. Apabila karyawan memiliki motivasi tinggi maka pekerjaannya dapat berkualitas dan selesai tepat waktu, hal itu berlaku sebaliknya.

### **2.2.3 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Organisasi dibentuk tentunya memiliki tujuan maupun target yang ingin dicapai dengan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia. Kinerja dari SDM dapat berhubungan dengan kondisi internal maupun eksternal organisasi, dan tentunya mencakup budaya organisasi. Maka dari itu organisasi beserta budayanya dapat mendorong kinerja karyawan (Wibowo, 2010). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi/perusahaan. Menurut beberapa penelitian, termasuk yang dilakukan oleh Kottler, Chatman, dan Bersade, budaya organisasi dapat berdampak pada perilaku dan kinerja orang secara signifikan. Dalam lingkungan yang kompetitif, dampak ini bahkan mungkin lebih besar dari semua variabel lainnya (Kottler, Heskett, 1997).

Menurut Block dalam Harvey dan Brown, hanya bisnis dengan budaya perusahaan yang kuat yang dapat mendongkrak semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, dan nantinya mendongkrak keuntungan (Moeljono, 2005). Menurut penelitian Peters dan Waterman, karyawan memahami budaya

organisasi dengan lebih baik dan lebih sadar akan mendapatkan hasil sesuai ekspektasi. Melalui hal tersebut inti nilai yang dapat berfungsi sebagai fundamental dalam mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya (Rampersad, 2003).

### **2.2.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dapat diketahui dari Nortouse (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan adalah tentang seseorang individu yang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Pada penelitian Cambell (1933) gaya kepemimpinan mendorong kinerja dari seorang karyawan

Bass dan Avalio (1994), menyatakan bahwa “pemimpin yang efektif akan berpengaruh terhadap keseluruhan efektivitas dan kinerja organisasi dimana mereka bekerja”. Sebagai pengontrol semua aktivitas perusahaan, seluruh kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh kepemimpinan yang kompeten. Menurut Yuki (2010), "Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat di antara pengikut, yang dapat menginspirasi pekerja untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka." Dan Bass dan Riggio (2006), juga mengemukakan “Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan Kinerja”.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

**1**  
**Tabel 2.1**

**Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya**

<b>Penulis</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Aufan Hakim <sup>3</sup> (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan Pada PT. BPRS Sukowati Sragen	<sup>6</sup> Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan PT. BPRS Sukowati Sragen
Apriyanto Setiaji <sup>4</sup> (2015)	Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan Pada	<sup>6</sup> Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan <sup>4</sup> Pada

	Karyawan Staff PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang		Karyawan Staff PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Ssemarang
Nimas Ayu (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Efektifitas Komunikasi dan Pelatihan terhadap Tingkat Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan pada Karyawab BANK BNI Graha Pangeran Surabaya	Analisis regresi linier berganda	Budaya Organisasi, Efektifitas Komunikasi dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan pada Bank BNI Graha Pangeran Surabaya.
Robertus Gita (2016)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, 85 Motivasi kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan	Analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru & Non pendidikan pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan.

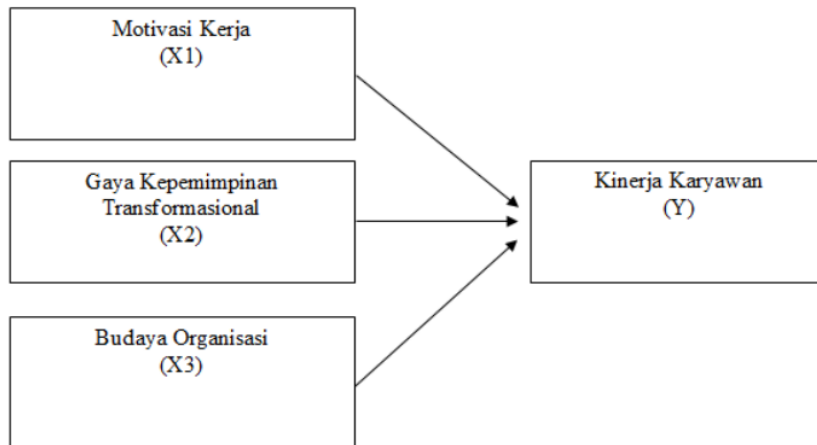
## 2.4 Hipotesis dan Model Analisis

### 2.4.1 Hipotesis

1. Motivasi Kerja secara signifikan mempengaruhi tingkat kinerja dari karyawan Trillium Office & Residence Surabaya
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya

### 2.4.2 Model Analisis

**Gambar 2.2**  
**Model Analisis**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Karena melibatkan pengujian hipotesis atau asosiasi, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Untuk mengatasi masalah penelitian yang mencakup pengujian hipotesis dengan analisis statistik, pendekatan penelitian kuantitatif biasanya digunakan. Penelitian ini diharapkan dapat diketahui Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan individu yang dipilih oleh seorang peneliti secara luas. Populasi survei ini adalah 131 karyawan Trilium Office & Residence Surabaya.

##### **3.2.2 Sampel Penelitian**

Teknik pengambilan sampel adalah cara untuk memutuskan berapa banyak sampel yang akan diambil berdasarkan nilai besaran dari sampel yang akan menjadi sumber data yang sebenarnya, dengan melihat karakteristik dan persebaran populasi untuk mendapatkan sampel yang representatif (Margono, 2004). Menurut Sugiyono (2010), suatu sampel mencerminkan ukuran dan ciri populasi.



Roscoe (dalam Sekaran, 2006) menyatakan bahwa sebagian besar penelitian harus mengikuti pedoman jumlah ukuran sampel lebihh besar dari 30 dan kurang dari 500. Mengacu pada ukuran sampel minimal yang dipersyaratkan, penelitian menggunakan sampel sebanyak 99 partisipan.

Berdasarkan rumus Slovin (Sinaga, 2014:16), ditentukan jumlah sampel melalui rumus berikut ini:

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha)^2}$$
$$n = \frac{131}{1 + 131(0,05)^2} = \frac{131}{1,3275} = 98,6817 = 99$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diperlukan

N = Jumlah populasi

$\alpha$  = Tingkat signifikansi sampel (sampling error), biasanya 5%

Sampel yang digunakan melalui teknik pengambilan sample secara *non probability sampling* melalui metode *purposive sampling* dengan ketentuan syarat sampel sebagai berikut:

1. Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya yang bekerja minimal 3bulan.

Penggunaan skala likert yang terdiri dari skor 1-5 digunakan pada kuisi<sup>1</sup>oner dengan rincian sebagai berikut: SS= Sangat S(5),

S= Setuju(4),

N= Netral (3)

TS= Tidak S (2),

STS= Sangat Tidak S (1).

### 3.3 Variabel

Penelitian ini memiliki beberapa variabel yang sudah ditentukan untuk mendapatkan suatu informasi yang selanjutnya akan digunakan dalam penarikan kesimpulan. Berikut variabel dalam penelitian ini:

#### a. Variabel Independen

Variabel ini biasa dikenal sebagai variabel bebas. Variabel independen adalah salah satu yang mempengaruhi, berkontribusi, atau menghasilkan perubahan dalam variabel dependen (terikat). Variabel independen pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Budaya Organisasi (X3).

#### b. Variabel Dependen

Variabel ini merupakan variabel yang bersifat terikat sehingga dipengaruhi oleh variabel bebas. Kinerja Karyawan (Y) merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan penjelasan variabel yang memungkinkan untuk digunakan dengan kejelasan dalam parameter konsep penelitian atau

variabel. Penjelasan atau spesifikasi <sup>1</sup> variabel yang telah diidentifikasi, pengukuran variabel (indikator atau item pertanyaan), dan skala atau pengukuran yang digunakan semuanya termasuk dalam definisi operasional variabel, yang menunjukkan aktivitas bagaimana variabel penelitian akan diukur. . Sub-bab berikut akan menjelaskan definisi operasional masing-masing variabel.

#### <sup>15</sup> 3.4.1 Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Syahyuti (2010) terdapat beberapa indicator motivasi kerja antara lain:

- 1) Dorongan dalam mencapai suatu tujuan
- 2) Semangat bekerja
- 3) Sikap Inisiatif
- 4) Kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- 5) Rasa tanggung jawab

#### <sup>3</sup> 3.4.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pimpinan yang mampu memberikan kontribusi atau dampak yang luar biasa kepada karyawannya sehingga menjadikannya sebagai sosok yang inspiratif bagi seorang karyawan. Menurut Robbins (2010) berikut adalah indikator:

- 1) Kharisma
- 2) Motivasi Inspiratif
- 3) Stimulasi Intelektual

- 8  
4) Perhatian secara intim secara individual

### 3.4.3 Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana karyawan harus berperilaku dalam bisnis yang secara konsisten mengupayakan efisiensi, inovatif, tidak membuat kesalahan, dan digerakkan oleh hasil. Berikut indikator penilaian budaya organisasi (Tampubolon, 2008):

- 1) Menjadi inovatif sambil mengambil risiko
- 2) Perhatian dalam detail masalah;
- 3) Fokus pada *output*
- 4) Fokus pada kepentingan seluruh karyawannya.
- 5) Agresif.
- 6) Menjaga dan menjunjung tinggi stabilitas kerja.

### 3.4.4 Kinerja Karyawan

Pengukuran terhadap hasil kerja pada karyawan disebut sebagai kinerja karyawan. Kinerja dari seorang karyawan diharapkan dapat tercapai secara optimal. Berikut adalah indikator untuk mengukur Kinerja antara lain (Robbins 6  
2006):

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektifitas

5) Sikap Mandiri

6) Komitmen

### **3.5 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

Suatu data terbagi menjadi dua, yakni data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Suatu data yang dikumpulkan oleh penulis untuk penelitian ini dikumpulkan melalui observasi atau observasi langsung ke tempat penelitian, serta melalui observasi, kuesioner, dan wawancara langsung dengan informan yang sesuai dengan topik penelitian.

##### **2. Data Sekunder**

Suatu data yang dikumpulkan secara tidak langsung, khususnya dari karya literatur dan data perusahaan yang dipublikasikan yang menggambarkan kinerja Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya.

#### **3.5.2 Sumber Data**

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan sebagai berikut:

##### **1. Data Kuantitatif**

Data kuantitatif merupakan suatu data yang digunakan untuk skala pengukuran secara statistik. Fakta maupun fenomena pada data ini dinyatakan secara numerik bukan dalam bahasa normal.

##### **2. Data Kualitatif**

Data kualitatif<sup>1</sup> adalah data yang dapat dimasukkan ke dalam skala pengukuran statistik. Dalam data ini, fakta dan fenomena diekspresikan secara matematis, bukan dalam bahasa sehari-hari.

### 3.6 Prosedur Pengumpulan Data<sup>111</sup>

Terdapat dua tahap dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini:

#### 1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Data sekunder didapatkan dari pendekatan studi pustaka dengan mengumpulkan literature dari bisnis, landasan teori, dan detail tentang penelitian ini melalui dokumentasi. Kajian dilakukan melalui pengumpulan data dari teks, catatan kuliah, dan hasil penelitian lain yang relevan dengan topik inkuiri. Hal ini dilakukan untuk mempelajari lebih lanjut terkait topik yang dijabarkan pada penelitian.<sup>42</sup>

#### 2. Studi Lapangan (*Field Research*)

Data yang relevan untuk penelitian ini dikumpulkan oleh penulis melalui wawancara, survei yang diberikan kepada konsumen, dan observasi langsung terhadap subjek penelitian. Penggunaan dan penyebaran kuisioner merupakan bentuk penelitian studi lapangan pada penelitian ini. Hal itu dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden.

### 3.7 Teknik Analisis<sup>1</sup>

#### 3.7.1 Uji Kualitas Data

Baik penelitian kuantitatif maupun kualitatif menggunakan dua konsep untuk menilai kualitas datanya: reliabilitas dan Vitas. Namun, penelitian kuantitatif lebih akrab dengan ketergantungan dan Vitas daripada penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, survei yang menggunakan konsepsi abstrak sebagai pertanyaan sering diuji reliabilitas dan Vitasnya.

### **1** 3.7.1.1 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2003), Kestabilan dan konsistensi suatu instrumen yang mengukur suatu gagasan ditunjukkan oleh reliabilitas suatu alat ukur, yang dapat digunakan untuk menentukan "kebaikan" suatu alat ukur. Kapasitas instrumen, seperti kuesioner, untuk menunjukkan stabilitas dan konsistensi dalam menilai konsep adalah definisi reliabilitas lainnya. Kriteria uji reliabilitas ini menyatakan instrumen atau kuesioner reliabel jika nilai koefisien Cronbach alpha  $> 0,7$ .

### **1** 3.7.1.2 Uji Vitas

Menurut Azwar (2000), Vitas adalah sejauh mana suatu alat ukur akurat dalam menjalankan fungsi ukurnya. Penerapan konsep atau ide dalam definisi konsep dan pengukuran disebut sebagai Vitas, yaitu kebenaran. Jika nilai korelasi Pearson lebih besar dari 0,4 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka item kuesioner dianggap V.

## **1** 3.7.2 Metode Analisis

### **3.7.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda**

Ketika nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan, nilai variabel dependen diprediksi menggunakan analisis regresi linier berganda. Dua atau lebih

variabel independen <sup>65</sup> digunakan dalam penelitian ini antara variabel dependen (Y) dan variabel independen (X). Teknik ini, yang dinyatakan dengan suatu rumus, digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara beberapa faktor independen pada variabel-variabel yang berhubungan secara bersamaan. Berikut adalah rumus analisis regresi linier berganda:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta, merupakan nilai terkait yang dalam hal ini adalah Y pada saat variabel independennya adalah 0 ( $X_1=X_2=0$ ).

$\beta_1$  = Koefisien regresi berganda variabel independen X1 terhadap variabel Y, bila variabel X1 dianggap konstan.

$\beta_2$  = Koefisien regresi berganda variabel independen X2 terhadap variabel Y, bila variabel X2 dianggap konstan.

$\beta_3$  = Koefisien regresi berganda variabel independen X3 terhadap variabel Y, bila variabel X3 dianggap konstan. |

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional yang merupakan variabel independen ke-1.

X2 = Motivasi Kerja yang merupakan variabel independen ke-2.

X3 = Budaya Organisasi yang merupakan variabel independen ke-3

<sup>1</sup>  
e = Error.



### 3.7.3 Uji Hipotesis

Metode pengambilan keputusan berdasarkan analisis data adalah pengujian hipotesis. Penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh variabel bebas (X) yang meliputi Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel terikat (Y) kinerja karyawan. Nilai statistik variabel ini dapat dihitung dari nilai koefisien korelasi (R), koefisien determinasi ( $R^2$ ), statistik F, dan statistik T.

Jika nilai uji statistik berada pada daerah kritis daerah dimana  $H_0$  ditolak, perhitungan statistik dianggap signifikan secara statistik; sebaliknya disebut tidak signifikan jika nilai uji statistik berada pada daerah dimana  $H_0$  diterima.

#### a. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi adalah metrik untuk menilai seberapa dekat hubungan antara faktor independen dan variabel dependen.

#### b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Karena nilai R square berkisar antara 0-1, nilai square dianggap diinginkan jika lebih dari 0,5.

#### c. Uji F (Uji Stimultan)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (stimultan) terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah ;

H<sub>0</sub> : Variabel-variabel bebas yaitu Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

H<sub>a</sub> : Variabel-variabel bebas yaitu Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

Dasar pengambilan keputusan:

1. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima  
H<sub>a</sub> ditolak.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak  
dan H<sub>a</sub> diterima.

Apabila ditulis dalam persamaan adalah sebagai berikut:

H<sub>0</sub> =>  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 = 0$ , yang berarti secara simultan/parsial variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

H<sub>a</sub> =>  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 \neq 0$ , yang berarti secara simultan/parsial variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

d. Uji t

Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap penjelasan variasi dependen. Untuk

menentukan apakah variabel X1, X2, dan X3 (motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi) benar-benar memengaruhi variabel Y (kinerja karyawan) uji statistik t digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antara kedua variabel tersebut.

Membuat keputusan berdasarkan angka probabilitas yang signifikan, seperti:

1. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Apabila ditulis dalam persamaan adalah sebagai berikut:

$H_0 \Rightarrow \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 = 0$ , yang berarti secara simultan/parsial variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y.

$H_a \Rightarrow \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 \neq 0$ , yang berarti secara simultan/parsial variabel X berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Trillium Office & Residence adalah apartemen eksklusif yang berlokasi di CBD Jl. Pemuda, Embong Kaliasin, Genteng, Surabaya. Dikembangkan oleh GUNAWANGSA GROUP, GUNAWANGSA GROUP adalah pengembang properti nasional yang didirikan di kota Surabaya, yang pertama kali berfokus pada pengembangan properti, gedung bertingkat tinggi, perumahan, komersial, perkantoran dan pengembangan perhotelan. Gunawangsa Group adalah anak perusahaan WARNA WARNI Group yang termasuk perusahaan Multi Nasional dengan *Core Business* di bidang *Advertising and Promotion*, dan baru-baru ini aktif fokus di bidang telekomunikasi, properti, dan perhotelan. WARNA WARNI Group dalam beberapa tahun terakhir melakukan ekspansi bisnis ke bisnis properti. Beberapa proyek merupakan *joint venture* dengan beberapa mitra strategis ternama untuk mengembangkan *Highrise Building*, khususnya di wilayah Surabaya. Ada beberapa proyek yaitu sebagai berikut:

- Apartemen Metropolis, Surabaya
- Cosmopolis Residence, Surabaya
- Trillium Office & Residence, Surabaya

59

Untuk lebih fokus di bisnis Properti, WARNA WARNI Group membuat *holding company* yang fokus pada bisnis properti yaitu GUNAWANGSA GROUP.

Trillium Office & Residence merupakan Apartemen yang menyatu dengan unit perkantoran ini mulai beroperasi sejak 2012. Area perkantorannya sendiri menempati lima lantai dengan total luas mencapai 7.000 meter persegi, sedangkan apartemennya menghuni 25 lantai. Layaknya apartemen premium, Trillium Residence dilengkapi dengan sederet fasilitas yang eksklusif pula, termasuk *executive lounge*, pusat kebugaran, minimarket, sauna, kolam renang *outdoor* dilengkapi dengan kursi pantai, *whirl pool*, *game room*, meja pingpong dan meja bilyar, serta *gymnasium*. Untuk menjamin keamanan penghuni, lobi kantor dan lobi apartemen dipisahkan. Begitu juga dengan pintu masuk dan *lift*-nya. Selain itu, khusus di untuk apartemen dan *penthouse* disediakan area parkir setinggi tujuh lantai untuk mengakomodasi sekitar 500 mobil.

Trillium Office & Residence sendiri hanya terdiri atas satu *tower*, namun gedungnya terbagi menjadi empat bagian, yaitu lantai dasar, lantai dek, apartemen, dan *penthouse*. Apartemennya menyediakan empat tipe unit, yaitu 1 Bedroom, 2 Bedroom, 3 Bedroom, dan 3 Bedroom Plus. Perbedaan antara tipe 3 Bedroom dan 3 Bedroom Plus terletak pada ruang yang lebih luas pada unit 3 Bedroom Plus untuk menampung lebih banyak tamu. Selain itu, desain ruangnya pun lebih berkelas.

**Gambar 4.1**  
**Gambar Trillium Office & Residence, Surabaya**



Sumber: Google Chrome

## 9 1.2 Visi dan Misi Trillium Office & Residence

Visi :

“Menyediakan hunian yang terjangkau dan produk dengan kualitas terbaik bagi masyarakat.”

Misi :

“Memiliki reputasi terpercaya sebagai pengembang properti yang konsisten dan berkomitmen untuk terus tumbuh dan meningkatkan manfaat jangka panjang serta bermanfaat bagi warga dan bangsa.”

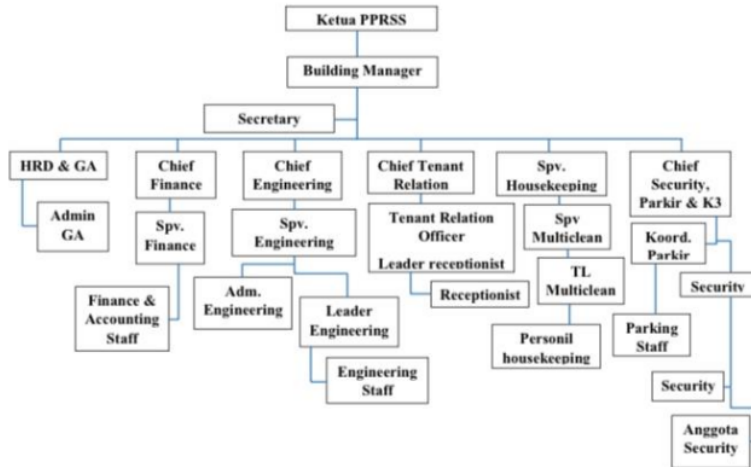
68

### 3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Trillium Office & Residence adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Trillium Office & Residence



Sumber: Sekretaris Trillium Office & Residence

1. Ketua PPRSS, yang berada di bagian paling atas.
2. *Building Manager* atau Manajer Bangunan memiliki tugas sebagai pengawas serta pemelihara property.
3. *Secretary* atau sekretaris, berfungsi dalam komunikasi internal dan eksternal, hubungan investor, serta kesekretariatan pimpinan perseroan.
4. Tanggungjawab utama HRD dan GA adalah mengawasi pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Sedangkan GA, atau *general Affairs*, bertanggung jawab mengawasi, merawat, memperhatikan, dan mengerjakan berbagai masalah terkait kantor baik di bentuk fisik dan non fisik.
5. Manajemen risiko keuangan, perencanaan keuangan, pencatatan, dan pelaporan keuangan kepada manajemen atas adalah semua tanggung jawab kepala keuangan atau direktur keuangan.

6. *Chief Engineering* memiliki tugas untuk melakukan *control*, dan mengatur serta melaksanakan segala yang menjadi kegiatan *engineering*.
7. *Chief Tenant Relation* tugasnya adalah menangani keluhan dari *tenant*, terkait *engineering*, dan segala kebutuhan tenant.
8. *Spv. Housekeeping* merupakan suatu koordinator dibagian pengawasan serta pemeriksaan hasil kerja dari karyawan maupun staf hotel. Bagian ini mencakup seksi *public area, room, linen, laundry, dan gardener*.
9. *Chief Security, Parkir & K3*, bertanggung jawab terhadap keamanan saat perusahaan dan ketertiban di lingkungan perusahaan untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan berjalan lancar. Mengontrol kinerja *security* dalam menjalankan SOP.

## **2** 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Kriteria dan Karakteristik Responden

Sebanyak 99 kuesioner diselesaikan oleh karyawan Trillium Office & Residence dalam penelitian ini. Semua 99 kuesioner yang disampaikan dan diisi oleh responden selama periode distribusi lima hari dan memenuhi persyaratan sampel yang direncanakan, menjadikan satu-satunya yang dapat diproses dan dibandingkan dengan kriteria. Google Forms digunakan untuk menyebarluaskan kuesioner. Sekretaris kantor Trillium Residence Surabaya mengedarkan kuesioner yang kemudian diberikan kepada staf. Kriteria kuesioner meliputi informasi responden, dan tanggapan tentang masing-masing variabel penelitian yang sesuai



dengan indikator penelitian. Kriteria dan karakteristik responden seperti <sup>12</sup>usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir dijelaskan pada bagian ini.

**Tabel 4.1**

**Karyawan Yang bekerja Lebih dari 3 Bulan**

Karyawan yang berkerja > 3 bulan	Frekuensi (Karyawan)	Presentase (%)
Ya	99	100
Tidak	0	0
Jumlah	99	100

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Dari penyebaran kuesioner tersebut dapat disimpulkan dari tabel 4.1 bahwa setiap responden memenuhi syarat untuk dijadikan sampel penelitian. Hasilnya, 99 tanggapan responden dapat diolah dan dijadikan sampel penelitian.

<sup>30</sup>**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi (Karyawan)	Persentase (%)
< 25 Tahun	16	16,17%
26 - 30 Tahun	41	41,41%
31 - 35 Tahun	31	31,31%
36 Tahun keatas	11	11,11%
Jumlah	99	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Tabel 4.2 menunjukkan 16 karyawan (16,17%) yang berusia kurang dari 25 tahun, 41 karyawan (41,41%) yang berusia antara 26-30 tahun, 31 karyawan (31,31%) yang berusia antara 31-35 tahun, dan yang terakhir 11 karyawan (11,11%) yang berusia lebih dari 36 tahun.

<sup>23</sup>**Tabel 4.3**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (Karyawan)	Persentase (%)
Laki - Laki	40	40,40%
Perempuan	59	59,60%
Jumlah	99	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Tabel 4.3 menunjukkan 40 karyawan (40,40%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sisanya 59 karyawan (59,60%) berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.4**  
**Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan	Jumlah (Karyawan)	Persentase (%)
SMA/SMK sederajat	14	14,14%
Diploma	42	42,42%
Sarjana	43	43,44%
Jumlah	99	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan Tabel 4.4 yang merinci karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir, terdapat 14 pegawai (14,14%) berpendidikan SMA/K atau sederajat, 42 pegawai (42,42%) berpendidikan diploma, dan 43 pegawai (43,44%) dengan latar belakang pendidikan S1.

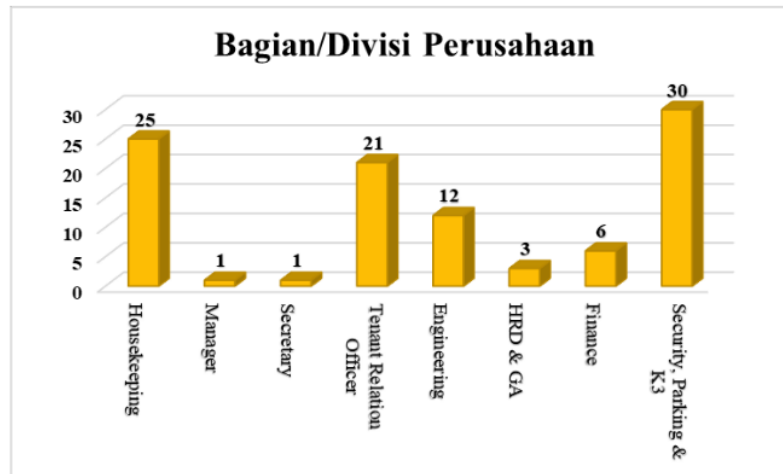
**Tabel 4.5**  
**Berdasarkan Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1 - 2 Tahun	27	27,27%
3 - 5 Tahun	62	62,63%
6 - 10 Tahun	9	9,09%
10 Tahun keatas	1	1,01%
Jumlah	99	100%

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan tabel 4.5, yang mencantumkan masa kerja responden di Trilium Office & Residence di Surabaya, yang bekerja 1-2 tahun diwakili oleh 27 pegawai (27,27%), yang bekerja 3-5 tahun oleh 62 pegawai (62,63%), yang bekerja 6–10 tahun sebanyak 9 pegawai (9,09%), dan yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 1 pegawai (1,01%).

**Gambar 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/Divisi Perusahaan**



Sumber: Hasil Jawaban Responden

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan bagian/divisi perusahaan, karyawan yang berada pada divisi *Security, Parking & K3* sebanyak 30 karyawan, karyawan yang berada pada divisi *Housekeeping* sebanyak 25 karyawan, karyawan yang berada pada divisi *Tenant Relation Officer* sebanyak 21 karyawan, karyawan yang berada pada divisi *Engineering* sebanyak 12 orang, karyawan yang berada pada divisi *Finance* sebanyak 6 karyawan, karyawan yang berada pada divisi HRD & GA sebanyak 3 orang, dan karyawan yang berposisi sebagai manager dan sekretaris masing-masing 1 orang.

#### 4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Untuk mengetahui frekuensi dan ragam jawaban serta skor rata-rata jawaban responden dari setiap pernyataan variabel, akan diuraikan semua tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Hasil rata-rata pernyataan ini akan dikategorikan menggunakan lima skala yang terdapat pada table 4.6.

Sebaran tanggapan responden dalam penelitian ini ditentukan dengan mengklasifikasikan rata-rata tanggapan dengan masing-masing indikator pernyataan yang disampaikan. Rumus berikut menggunakan interval kelas untuk mengkategorikan tanggapan responden yang khas:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Nilai maksimum setiap kelas kategori diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Kategori Masing-Masing Variabel**

Interval	Kategori jawaban	Nilai
$4,20 < a \leq 5,00$	Sangat Setuju (SS)	5
$3,40 < a \leq 4,20$	Setuju (S)	4
$2,60 < a \leq 3,40$	Netral (N)	3
$1,80 < a \leq 2,60$	Tidak S (TS)	2
$1,00 < a \leq 1,80$	Sangat Tidak S (STS)	1

##### 4.2.2.1 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja

**Tabel 4.7**

**Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja**

No.	Pernyataan	Penilaian					Mean	Kategori
		SS	S	N	TS	STS		
1.	X1.1	15	56	25	2	1	3,83	S
2.	X1.2	17	63	18	1	0	3,97	S
3.	X1.3	17	51	28	3	0	3,83	S

4.	X1.4	11	63	22	3	0	3,83	S
5.	X1.5	16	49	27	7	0	3,75	S
6.	X1.6	22	61	15	1	0	4,05	S
7.	X1.7	20	36	34	9	0	3,68	S
8.	X1.8	22	56	17	4	0	3,97	S
9.	X1.9	16	50	29	3	1	3,78	S
10.	X1.10	22	69	8	0	0	4,14	S
Mean							3,88	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

<sup>3</sup>

Keterangan:

Sangat S (SS)

Setuju (S)

Netral (N)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

Pernyataan tentang variabel insentif kerja (X1) pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden berkisar antara  $3,40 < a \leq 4,20$ .

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden S dengan pernyataan pada variabel motivasi kerja dengan menjawab “S” (X1).

#### <sup>3</sup> 4.2.2.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Tabel 4.8**  
Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Penilaian					Mean	Kategori
		SS	S	N	TS	STS		
1.	X2.1	13	71	15	0	0	3,98	S
2.	X2.2	19	66	14	0	0	4,05	S
3.	X2.3	33	52	12	2	0	4,17	S
4.	X2.4	47	46	6	0	0	4,41	SS
5.	X2.5	6	69	24	0	0	3,82	S
6.	X2.6	18	67	14	0	0	4,04	S

7.	X2.7	21	60	18	0	0	4,03	S
8.	X2.8	37	52	10	0	0	4,27	SS
9.	X2.9	19	43	34	3	0	3,79	S
10.	X2.10	21	58	19	1	0	4,00	S
11.	X2.11	14	62	21	2	0	3,89	S
12.	X2.12	9	54	28	8	0	3,65	S
13.	X2.13	13	57	28	1	0	3,83	S
14.	X2.14	20	58	19	2	0	3,97	S
15.	X2.15	13	44	32	9	1	3,60	S
Mean							3,97	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

<sup>29</sup>  
Keterangan:

Sangat S (SS)

Setuju (S)

Netral (N)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

Berdasarkan tabel 4.8, rata-rata jawaban responden masuk dalam salah satu dari dua kategori, dengan interval  $3,40 < a \leq 4,20$  termasuk dalam kategori “S” dan interval  $4,20 < a \leq 5,00$  termasuk dalam kategori “Sangat S”. Secara umum responden menyatakan “S” dengan pernyataan tentang gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>2</sub>).

#### <sup>3</sup> 4.2.2.3 Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	Penilaian					Mean	Kategori
		SS	S	N	TS	STS		
1.	X3.1	11	51	32	5	0	3,69	S
2.	X3.2	15	68	15	0	1	3,97	S
3.	X3.3	21	66	12	0	0	4,09	S
4.	X3.4	21	57	21	0	0	4,00	S

5.	X3.5	28	54	17	0	0	4,11	S
6.	X3.6	35	43	21	0	0	4,14	S
7.	X3.7	46	42	11	0	0	4,35	SS
8.	X3.8	26	56	17	0	0	4,09	S
9.	X3.9	27	52	27	0	0	4,07	S
10.	X3.10	30	51	18	0	0	4,12	S
11.	X3.11	21	54	23	1	0	3,96	S
12.	X3.12	36	51	12	0	0	4,24	SS
13.	X3.13	31	53	15	0	0	4,16	S
14.	X3.14	29	48	22	0	0	4,46	SS
15.	X3.15	24	57	16	2	0	4,04	S
16.	X3.16	24	57	18	0	0	4,06	S
17.	X3.17	22	56	21	0	0	4,01	S
Mean							4,09	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

<sup>29</sup>  
Keterangan:

Sangat S (SS)

Setuju (S)

Netral (N)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak S (STS)

Berdasarkan tabel 4.9 terlihat bahwa jawaban rata-rata responden terbagi dalam dua kategori yaitu “S” dengan interval  $3,40 < a \leq 4,20$  dan “Sangat S” dengan interval  $4,20 < a \leq 5,00$ . Pernyataan tentang variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden masuk dalam dua kategori tersebut. Secara keseluruhan responden menyatakan “S” dengan pernyataan tentang budaya organisasi ( $X_3$ ).

#### <sup>3</sup> 4.2.2.4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Jawaban Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Penilaian					Mean	Kategori
		SS	S	N	TS	STS		
1.	Y1	40	50	9	0	0	4,31	SS
2.	Y2	26	53	20	0	0	4,06	S
3.	Y3	41	48	10	0	0	4,31	SS
4.	Y4	43	39	17	0	0	4,26	SS
5.	Y5	24	44	27	4	0	3,89	S
6.	Y6	44	44	11	0	0	4,33	SS
7.	Y7	33	52	12	2	0	4,17	S
8.	Y8	47	41	11	0	0	4,36	SS
9.	Y9	42	49	8	0	0	4,34	SS
10.	Y10	28	40	28	2	1	3,93	S
11.	Y11	42	49	8	0	0	4,34	SS
12.	Y12	17	65	17	0	0	4,00	S
13.	Y13	21	59	19	0	0	4,02	S
Mean							4,18	S

Sumber: Hasil Jawaban Responden

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden masuk dalam dua kategori yaitu kategori “S” dengan interval  $3,40 < a \leq 4,20$  dan kategori “Sangat S” dengan interval  $4,20 < a \leq 5,00$ . Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden secara keseluruhan terhadap pernyataan kinerja karyawan (Y) adalah “S”.

#### 4.3 Hasil Analisis Data

##### 4.3.1 Hasil Uji Kualitas Data

##### 4.3.1.1 Hasil Uji Vitas

Tabel 4.11  
Hasil Uji Vitas

Variabel	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	0,655	0,000	V
	X1.2	0,498	0,000	V
	X1.3	0,462	0,000	V
	X1.4	0,365	0,000	V



	X1.5	0,531	0,000	V
	X1.6	0,558	0,000	V
	X1.7	0,619	0,000	V
	X1.8	0,438	0,000	V
	X1.9	0,449	0,000	V
	X1.10	0,398	0,000	V
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</b>	X2.1	0,407	0,000	V
	X2.2	0,277	0,005	V
	X2.3	0,260	0,009	V
	X2.4	0,283	0,007	V
	X2.5	0,469	0,000	V
	X2.6	0,217	0,027	V
	X2.7	0,507	0,000	V
	X2.8	0,327	0,001	V
	X2.9	0,533	0,000	V
	X2.10	0,366	0,000	V
	X2.11	0,408	0,000	V
	X2.12	0,559	0,000	V
	X2.13	0,389	0,000	V
	X2.14	0,361	0,000	V
	X2.15	0,330	0,000	V
<b>Budaya Organisasi (X3)</b>	X3.1	0,268	0,007	V
	X3.2	0,202	0,043	V
	X3.3	0,286	0,006	V
	X3.4	0,273	0,007	V
	X3.5	0,215	0,032	V
	X3.6	0,234	0,019	V
	X3.7	0,232	0,019	V
	X3.8	0,269	0,007	V
	X3.9	0,284	0,006	V
	X3.10	0,207	0,040	V
	X3.11	0,218	0,031	V
	X3.12	0,279	0,006	V
	X3.13	0,224	0,022	V
	X3.14	0,820	0,000	V
	X3.15	0,206	0,041	V
	X3.16	0,279	0,006	V
	X3.17	0,259	0,009	V
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y1	0,366	0,000	V
	Y2	0,202	0,045	V
	Y3	0,321	0,001	V

	Y4	0,355	0,000	V
	Y5	0,289	0,004	V
	Y6	0,216	0,032	V
	Y7	0,334	0,001	V
	Y8	0,232	0,016	V
	Y9	0,286	0,006	V
	Y10	0,511	0,000	V
	Y11	0,248	0,013	V
	Y12	0,339	0,001	V
	Y13	0,417	0,000	V

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Keterangan:

V = Valid

TV = Tidak Valid

Berdasarkan tabel 4.11, butir-butir pernyataan di atas dinyatakan V secara keseluruhan karena nilai signifikan untuk variabel motivasi kerja (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), budaya organisasi (X3), dan kinerja karyawan (Y) semuanya kurang dari 0,05.

#### 4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Minimum	Keterangan
Motivasi Kerja (X <sub>1</sub> )	0.664	0.6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )	0.641	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	0.704	0.6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.733	0.6	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Nilai *Cronbach's alpha* setiap variabel yang diteliti memiliki nilai lebih besar dari 0,6, sesuai dengan hasil pengujian reliabilitas kuesioner yang ditunjukkan pada tabel di atas. Oleh karena itu, dapat ditentukan bahwa setiap variabel dapat dipercaya.

#### 4.3.2 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.13  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8,169	5,603		3,597	,000
	X1	,103	,192	,104	2,230	,016
	X2	,108	,192	,112	2,192	,027
	X3	,194	,160	,263	2,587	,006

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Model persamaan regresi linier berganda diturunkan dari tabel 4.13, dan hasil analisisnya adalah sebagai berikut:

$$Y = 8,169 + 0,103 X_1 + 0,108 X_2 + 0,194 X_3$$

Signifikansi temuan analisis regresi berganda dapat dinyatakan dengan cara berikut:

- 8,169 adalah nilai konstanta. Kinerja karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya bernilai 8,169 jika semua variabel independen yaitu motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi bernilai nol. Ini karena konstantanya positif. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya akan berada dalam kondisi tetap jika motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi tetap ada.

98

2. Variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,103.

Koefisien positif menunjukkan hubungan langsung antara variabel kinerja karyawan dan variabel motivasi kerja. Artinya, jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bernilai tetap atau konstan dan variabel motivasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,103. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan Trilium Office & Residence Surabaya maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Trilium Office & Residence Surabaya.

6

3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) memiliki nilai

koefisien regresi sebesar 0,108. Koefisien positif menunjukkan bahwa variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi secara langsung. Oleh karena itu, jika variabel budaya organisasi dan motivasi kerja stabil atau konstan dan variabel gaya kepemimpinan transformasional meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,108. Dapat dikatakan bahwa karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya berkinerja lebih baik ketika pemimpin mereka menggunakan teknik kepemimpinan transformasional yang lebih relevan dengan situasi.

52

4. Variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) memiliki nilai koefisien regresi sebesar

0,194. Jika koefisiennya positif, maka ada hubungan satu arah antara variabel yang mempengaruhi budaya organisasi dengan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian kinerja karyawan akan

meningkat sebesar 0,194 jika variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional bersifat tetap atau konstan. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan Trilium Office & Residence Surabaya akan meningkat berbanding lurus dengan kualitas budaya organisasinya.

### 4.3.3 Hasil Uji Hipotesis

#### 4.3.3.1 Hasil Uji F

**Tabel 4.14**  
Hasil Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>

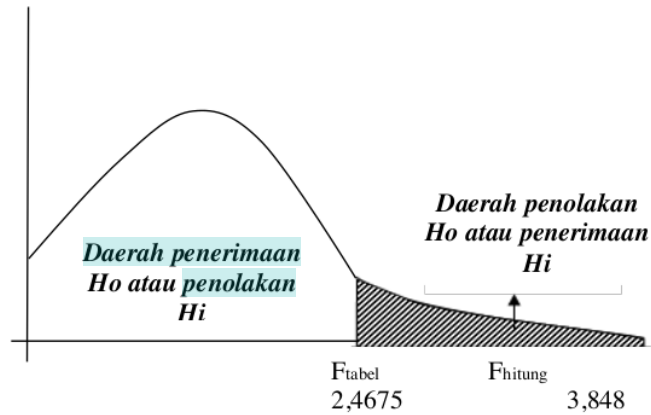
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,056	3	6,019	3,848	,007 <sup>b</sup>
	Residual	674,267	95	7,098		
	Total	692,323	98			

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 4.14, hasil uji f menunjukkan bahwa nilai  $f_{tabel}$  yaitu sebesar 2,4675  $f_{hitung}$  sebesar 3,848 ( $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 99 - 4 = 95$ ). Nilai signifikansi uji f adalah 0,007 dengan nilai alpha 0,05. Ini menampilkan hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , atau  $3,848 > 2,4675$  serta nilai signifikansi uji f sebesar 0,007 dengan nilai  $\alpha$  (alpha) sebesar 0,05. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang menunjukkan motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi berpengaruh besar terhadap Kinerja Karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya. Dalam kurva penerimaan dan penolakan  $H_0$  berikut, nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  yang diperoleh kemudian diplot sebagai berikut:

88  
**Gambar 4.4**

### Kurva Distribusi Uji F



#### 4.3.3.2 Hasil Uji T

52 **bel 4.15**  
Hasil Uji t

Variabel	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Sig.	$\alpha$	Keputusan
Motivasi Kerja	2,230	1,985	0,016	0,05	Sig.
Gaya Kepemimpinan Transformasional	2,192	1,985	0,027	0,05	Sig.
Budaya Organisasi	2,587	1,985	0,006	0,05	Sig.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Keterangan:

Sig. = signifikan

13 Hasil uji t pada tabel 4.14 diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,985 ( $df = n - k = 99 - 4 =$

95), yang memungkinkan gambaran perhitungan sebagai berikut:

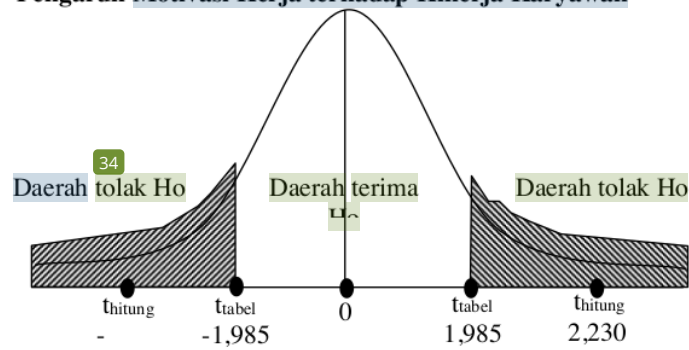
1. Motivasi Kerja ( $X_1$ )

31 Nilai t hitung > dari nilai t tabel adalah  $2,230 > 1,985$  dengan tingkat signifikansi  $0,016 < 0,05$  berdasarkan temuan tabel 4.14. 76 Oleh karena itu

dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, membuktikan

20 bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

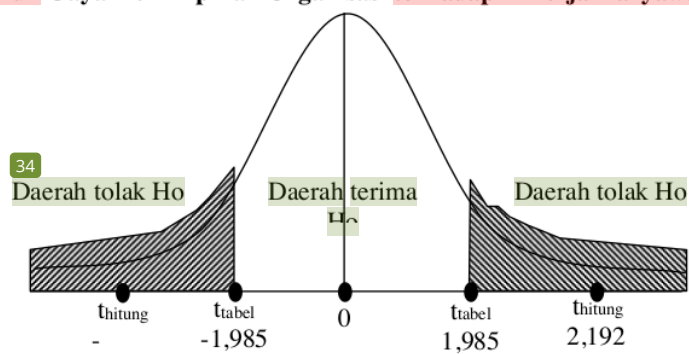
**Gambar 4.5**  
**Kurva Distribusi Uji t**  
**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**



2. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil tabel 4.14 diperoleh nilai t hitung > dari nilai t tabel yaitu  $2,192 > 1,985$  dengan tingkat signifikansi  $0,027 < 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya Gaya Kepemimpinan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Gambar 4.6**  
**Kurva Distribusi Uji t**  
**Pengaruh Gaya Kemimpinan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

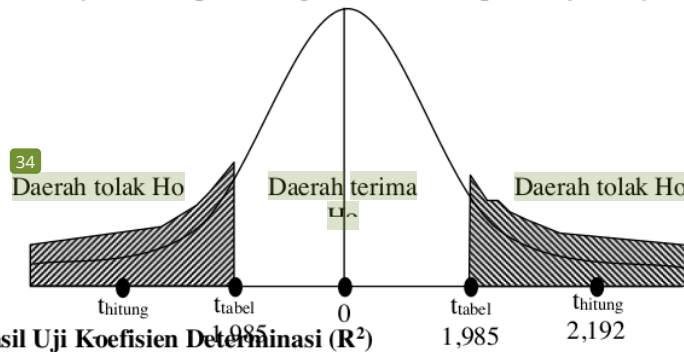


3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Nilai t hitung > dari nilai t tabel yakni  $2,587 > 1,985$  dengan tingkat

signifikansi  $0,006 < 0,05$  berdasarkan temuan tabel 4.14. Dengan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh besar terhadap Kinerja Karyawan.

**Gambar 4.7**  
**Kurva Distribusi Uji t**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**



**4.3.3.3 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,526	,505	2,664

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 4.15 nilai Adjusted R Square sebesar  $0,505$  yang menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu motivasi kerja ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh sebesar  $50,5\%$  terhadap Kinerja Karyawan di Trillium Office & Residence Surabaya, dengan sisanya sebesar  $49,5\%$  dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian ini.



#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Karyawan yang diarahkan untuk memenuhi tujuan organisasi dimotivasi oleh keadaan ini. Cara seorang pekerja mendekati situasi di tempat kerja menentukan tingkat motivasi mereka. Tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja staf, memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebaliknya, jika seseorang kurang termotivasi untuk melaksanakan tugasnya, mereka akan tampil di level yang lebih rendah, sehingga lebih sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karyawan Trilium Office & Residence Surabaya selalu berusaha untuk fokus dalam mengerjakan tugasnya agar hasil yang dicapai dapat optimal. Karyawan Trilium Office & Residence juga memiliki semangat yang tinggi untuk menjadi karyawan yang berprestasi. Selain itu, karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Apabila pernyataan ini terus dipertahankan atau ditingkatkan oleh seluruh karyawan Trilium Office & Residence Surabaya, maka kualitas kinerja karyawan pada Trilium Office & Residence Surabaya akan terus meningkat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Temuan penelitian ini didukung oleh Setiaji (2015) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Penelitian ini mendukung temuan Gita (2016) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja.

#### <sup>7</sup> 4.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan temuan penelitian, gaya kepemimpinan transformasional Trilium Office & Residence Surabaya <sup>122</sup> berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf. Tujuan kepemimpinan transformasional adalah untuk membantu bawahan mengadopsi prinsip-prinsip yang dianut oleh atasan untuk membantu organisasi mewujudkan visi dan tujuannya. Gaya kepemimpinan seorang CEO memainkan peran penting dalam apakah perusahaan berhasil mencapai tujuannya. Metode yang diadopsi manajer untuk memimpin dan memotivasi staf mereka untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka memenuhi tujuan organisasi disebut sebagai gaya kepemimpinan. Kinerja karyawan berkorelasi erat dengan pemimpin. Motivasi dan kinerja karyawan ditingkatkan dan dipertahankan oleh para pemimpin. Hal ini dimaksudkan agar melalui perubahan keyakinan tersebut dapat tercipta hubungan yang positif antar karyawan dan budaya saling percaya dapat berkembang. Pada akhirnya, bawahan memiliki rasa <sup>45</sup> kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap atasan mereka, yang memotivasi mereka untuk melampaui apa yang sering diharapkan dari mereka. Mereka dapat membangun kepercayaan kepada para pemimpinnya di Trilium Office & Residence Surabaya dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Karyawan di Trilium Office & Residence Surabaya juga terinspirasi karena tim manajemen secara konsisten menampilkan semangat untuk anggota tim mereka. Selain itu, manajemen Trilium Office & Residence Surabaya memberikan saran kepada anggota staf yang mencoba menyelesaikan suatu masalah. Akibatnya, anggota staf dapat menjadi setia, terkesan, dan menghargai manajemen. Menurut

beberapa klaim tersebut, kinerja seorang karyawan akan meningkat semakin sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin atau atasannya.

Temuan penelitian ini mendukung pendapat Hakim (2018) bahwa kepemimpinan transformatif berdampak pada kinerja karyawan. Selain itu, Setiaji (2015) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan mendukung temuan penelitian ini.

#### **4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Trilium Office & Residence Surabaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Perilaku, komitmen, dan produktivitas karyawan akan dipengaruhi dan dimotivasi oleh budaya organisasi yang dikelola dengan baik. Trilium Office & Residence Surabaya membebaskan karyawannya untuk bertindak dan mengambil keputusan selama tidak melanggar aturan bisnis berdasarkan temuan penyebaran survei. Meskipun ketelitian dan perhatian harus diperhatikan, staf tidak diharapkan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cepat. Selain itu, bisnis akan menghormati staf yang luar biasa dengan penghargaan. Selain itu, lingkungan kerja di Trilium Office & Residence Surabaya cukup sehat. Semua karyawan bersikap sopan dan membantu, yang memungkinkan mereka mengembangkan rasa saling menghormati terhadap rekan kerja mereka. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut dapat mendorong perilaku untuk menghasilkan efisiensi kinerja, dapat karena jika perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, jika

sebuah perusahaan memiliki organisasi dengan itikad buruk, hal itu akan berdampak buruk pada kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Hakim (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Ayu (2020) sependapat dengan temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### SIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini menggunakan kuesioner dan teknik analisis regresi linier berganda dengan statistik IBM SPSS untuk menguji pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Trillium Office & Residence Surabaya. Temuan penelitian ini dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya.
- b. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya.
- c. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Trillium Office & Residence Surabaya.

#### 5.2 Saran

Ide-ide berikut dapat ditawarkan sehubungan dengan penelitian ini, berdasarkan temuan dan kesimpulan yang telah diungkapkan di atas:

- a. Peneliti selanjutnya

Karena sampel yang digunakan eksklusif terdiri dari personel Trillium Office & Residence, peneliti selanjutnya dapat memilih untuk menggunakan item penelitian yang berbeda dari yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam memeriksa pengaruh tambahan dari variabel yang berhubungan dengan

MSDM (manajemen sumber daya manusia), studi masa depan juga dapat memasukkan moderasi variabel.

b. Trillium Office & Residence

Menurut studi tersebut di atas, <sup>109</sup> budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja <sup>112</sup> semua memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena derajat kinerja pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi, <sup>4</sup> gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Untuk terus mendapatkan hasil yang terbaik di masa mendatang, Trillium Office & Residence Surabaya, subjek penelitian, harus mempertahankan pentingnya <sup>16</sup> motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi.

<sup>30</sup>  
**5.3 Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya kuesioner yang digunakan dalam instrumen, yang memungkinkan peneliti selanjutnya untuk memasukkan instrumen lain seperti wawancara untuk memperoleh hasil studi yang lebih baik.

# FREDY CEK 3

## ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

22%

INTERNET SOURCES

12%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://erepository.uwks.ac.id">erepository.uwks.ac.id</a> Internet Source	3%
2	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://repository.untag-sby.ac.id">repository.untag-sby.ac.id</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://infowonganindo.com">infowonganindo.com</a> Internet Source	<1%

10	<a href="http://repository.pelitabangsa.ac.id">repository.pelitabangsa.ac.id</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id">jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://dspace.uii.ac.id">dspace.uii.ac.id</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://jurnal.uwp.ac.id">jurnal.uwp.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://repository.stieipwija.ac.id">repository.stieipwija.ac.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://repository.widyatama.ac.id">repository.widyatama.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://eprints.untirta.ac.id">eprints.untirta.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://repository.umpalopo.ac.id">repository.umpalopo.ac.id</a> Internet Source	<1 %



22	<a href="http://eprints.perbanas.ac.id">eprints.perbanas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://www.jurnalekonomi.unisla.ac.id">www.jurnalekonomi.unisla.ac.id</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://ecampus.pelitabangsa.ac.id">ecampus.pelitabangsa.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://ekonomimanajemen.com">ekonomimanajemen.com</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://repository.trisakti.ac.id">repository.trisakti.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://eprints.walisongo.ac.id">eprints.walisongo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://digilib.uinsby.ac.id">digilib.uinsby.ac.id</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %

34

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Internet Source

&lt;1 %

35

[repository.iainkudus.ac.id](https://repository.iainkudus.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

36

Ameilia Damayanti, Rianto Rianto.  
"PENGARUH CURRENT RATIO, DEBT TO  
EQUITY RATIO DAN RETURN ON EQUITY  
TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR", Journal  
Competency of Business, 2020

Publication

&lt;1 %

37

Egi Saputro, Ahmad Darda. "PENGARUH  
MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Jurnal Ekobis :  
Ekonomi Bisnis & Manajemen, 2020

Publication

&lt;1 %

38

[eprints.iain-surakarta.ac.id](https://eprints.iain-surakarta.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

39

[repository.unpas.ac.id](https://repository.unpas.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

40

[epub.imandiri.id](https://epub.imandiri.id)

Internet Source

&lt;1 %

41

[repositori.iain-bone.ac.id](https://repositori.iain-bone.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

42

[repository.uinjkt.ac.id](https://repository.uinjkt.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

43	<a href="http://eprints.umk.ac.id">eprints.umk.ac.id</a> Internet Source	<1 %
44	<a href="http://eprints.peradaban.ac.id">eprints.peradaban.ac.id</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://jurnal.pancabudi.ac.id">jurnal.pancabudi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://library.universitaspertamina.ac.id">library.universitaspertamina.ac.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://proceeding.unpkediri.ac.id">proceeding.unpkediri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	Lisna Devi, Sri Mulyati, Indah Umiyati. "PENGARUH PENGETAHUAN KEUANGAN, PENGALAMAN KEUANGAN, TINGKAT PENDAPATAN, DAN TINGKAT PENDIDIKAN TERHADAP PERILAKU KEUANGAN", JASS (Journal of Accounting for Sustainable Society), 2021 Publication	<1 %
49	<a href="http://fungsi.co.id">fungsi.co.id</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://repository.stiedewantara.ac.id">repository.stiedewantara.ac.id</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a>	

Internet Source

<1 %

53

[repositori.uin-alauddin.ac.id](https://repositori.uin-alauddin.ac.id)

Internet Source

<1 %

54

[eprints.ummetro.ac.id](https://eprints.ummetro.ac.id)

Internet Source

<1 %

55

[repository.unibos.ac.id](https://repository.unibos.ac.id)

Internet Source

<1 %

56

[repository.umsu.ac.id](https://repository.umsu.ac.id)

Internet Source

<1 %

57

Chandra Saputra, Stefanus Rumangkit.  
"Komitmen Organisasional : Peran Budaya Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada Karyawan PT Bukit Asam Tbk. Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung", Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA), 2021

Publication

<1 %

58

[must-august.blogspot.com](https://must-august.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

59

[repository.dinamika.ac.id](https://repository.dinamika.ac.id)

Internet Source

<1 %

60

[www.rukamen.com](http://www.rukamen.com)

Internet Source

<1 %

61

[adln.lib.unair.ac.id](https://adln.lib.unair.ac.id)

Internet Source

<1 %

62

[docplayer.info](http://docplayer.info)

Internet Source

<1 %

63

[eprints.unpak.ac.id](http://eprints.unpak.ac.id)

Internet Source

<1 %

64

[keganaverill.blogspot.com](http://keganaverill.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

65

[kc.umn.ac.id](http://kc.umn.ac.id)

Internet Source

<1 %

66

Nur Wakhidah Lulu'ul Jannah, Hermin Endratno. "PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, MOTIVASI EKSTRINSIK, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT ISLAM BANJARNEGARA", Media Ekonomi, 2017

Publication

<1 %

67

Silvyana Silvyana, Trisniarty Adjeng Moelyatie, Maftuhah Nurrahmi. "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Lembaga Pendidikan iSMART di Kota Palembang", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2022

Publication

<1 %

68

[adoc.pub](http://adoc.pub)

Internet Source

<1 %

69

[journal.steamkop.ac.id](http://journal.steamkop.ac.id)

Internet Source

<1 %

70

[journal.unj.ac.id](http://journal.unj.ac.id)

Internet Source

<1 %

71

[jurnal.univ45sby.ac.id](http://jurnal.univ45sby.ac.id)

Internet Source

<1 %

72

[www.karyaone.co.id](http://www.karyaone.co.id)

Internet Source

<1 %

73

[zombiedoc.com](http://zombiedoc.com)

Internet Source

<1 %

74

[ejournal.stiesia.ac.id](http://ejournal.stiesia.ac.id)

Internet Source

<1 %

75

[jimfeb.ub.ac.id](http://jimfeb.ub.ac.id)

Internet Source

<1 %

76

[jurnalfai-uikabogor.org](http://jurnalfai-uikabogor.org)

Internet Source

<1 %

77

[pub-london.escribemeetings.com](http://pub-london.escribemeetings.com)

Internet Source

<1 %

78

[repository.unbari.ac.id](http://repository.unbari.ac.id)

Internet Source

<1 %

79

[www.stiemahardhika.ac.id](http://www.stiemahardhika.ac.id)

Internet Source

<1 %

80

Antonius Panji Utomo, Fitra Dharma, Widya Rizki Eka Putri. "Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Perhotelan Bintang 3 Di Provinsi Lampung)", E-journal Field of Economics, Business and Entrepreneurship, 2022

Publication

&lt;1 %

81

I Gusti Agung Ayu Tri Riyantini. "PENGARUH KEAHLIAN PENGGUNA, KESESUAIAN TUGAS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PENGGUNA SISTEM INFORMASI AKUNTANSI (SIA)", Hita Akuntansi dan Keuangan, 2021

Publication

&lt;1 %

82

Tatik Budiarti, Mochamad Bukhori. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL INTERVENING KOMITMEN ORGANISASI PADA CV. AUTO 99 MALANG", Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 2018

Publication

&lt;1 %

83

[blog.binadarma.ac.id](http://blog.binadarma.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

84

[id.scribd.com](http://id.scribd.com)

Internet Source

&lt;1 %

85

[journal.ubpkarawang.ac.id](http://journal.ubpkarawang.ac.id)

Internet Source

<1 %

86

[jurnal.stietribuana.ac.id](http://jurnal.stietribuana.ac.id)

Internet Source

<1 %

87

[ojs.unud.ac.id](http://ojs.unud.ac.id)

Internet Source

<1 %

88

[repositori.ukdc.ac.id](http://repositori.ukdc.ac.id)

Internet Source

<1 %

89

[repository.uin-suska.ac.id](http://repository.uin-suska.ac.id)

Internet Source

<1 %

90

[repository.unfari.ac.id](http://repository.unfari.ac.id)

Internet Source

<1 %

91

[repository.unib.ac.id](http://repository.unib.ac.id)

Internet Source

<1 %

92

[repository.upi.edu](http://repository.upi.edu)

Internet Source

<1 %

93

[repository.ut.ac.id](http://repository.ut.ac.id)

Internet Source

<1 %

94

[riset.unisma.ac.id](http://riset.unisma.ac.id)

Internet Source

<1 %

95

Mulyadi Mulyadi, Harmita Harmita, Hafidz Maulana, Yelvi Apriandini. "Important of Discipline, Job Satisfaction, and Motivation:

<1 %



# Human Resource Development", Jurnal Prajaiswara, 2022

Publication

---

96	<a href="http://ijler.umsida.ac.id">ijler.umsida.ac.id</a> Internet Source	<1 %
97	<a href="http://journal.uwks.ac.id">journal.uwks.ac.id</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://karyailmiah.unisba.ac.id">karyailmiah.unisba.ac.id</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="http://simveracartica.blogspot.com">simveracartica.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
100	<a href="http://studylib.net">studylib.net</a> Internet Source	<1 %
101	<a href="http://zh.scribd.com">zh.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
102	Mashudi Mashudi. "Antecedent Kinerja Pegawai di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo", JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan), 2014 Publication	<1 %
103	Ni Putu Sintia Juliani, Gusti Alit Suputra. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Desa Sangeh Abiansemal Badung", Widya Amrita, 2021 Publication	<1 %

---

104	<a href="http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id">e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id</a> Internet Source	<1 %
105	<a href="http://erosiana.blogspot.com">erosiana.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
106	<a href="http://fdocuments.net">fdocuments.net</a> Internet Source	<1 %
107	<a href="http://journal.ibmاسmi.ac.id">journal.ibmاسmi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
108	<a href="http://lib.unnes.ac.id">lib.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="http://ojs.jurnalrekaman.com">ojs.jurnalrekaman.com</a> Internet Source	<1 %
110	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
111	<a href="http://repository.radenfatah.ac.id">repository.radenfatah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="http://repository.uib.ac.id">repository.uib.ac.id</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="http://repository.umy.ac.id">repository.umy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
114	<a href="http://repository.unej.ac.id">repository.unej.ac.id</a> Internet Source	<1 %
115	<a href="http://repository.unwim.ac.id">repository.unwim.ac.id</a> Internet Source	<1 %

116	repository.upbatam.ac.id Internet Source	<1 %
117	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
118	FAHMI AH AKILAH. "PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN", Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2018 Publication	<1 %
119	www.pahlevi.net Internet Source	<1 %
120	Ahmad Muni, Tatiek Nurhayati, Hardani Widhiastuti. "ANALISA PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI EKSTRINSIK, MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING", Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 2018 Publication	<1 %
121	I Wayan Raditya Wira Sandinata, I Made Hadi Purnantara, I Gst Made Suka Arnawa. "Pengaruh pemahaman konsep standard operating procedure terhadap produktivitas kerja room service di melia bali hotel spa and resort", Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis, 2023 Publication	<1 %

122 Kurnia Runtuwene, Lucky O. H Dotulong, Sjendry S. R Loindong. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ETOS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (KANTOR CAMAT LANGOWAN TIMUR)", Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2022  
Publication <1 %

---

123 [garuda.ristekbrin.go.id](http://garuda.ristekbrin.go.id)  
Internet Source <1 %

---

124 [repository.unim.ac.id](http://repository.unim.ac.id)  
Internet Source <1 %

---

125 [www.neliti.com](http://www.neliti.com)  
Internet Source <1 %

---

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On