

# **PERAN FAKTOR-FAKTOR MSDM TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

**Prof. Dr. Mahmudah Enny W, Dra., Ec., M.Si.**



**PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA**

# **PERAN FAKTOR-FAKTOR MSDM TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN**

**Penulis:**

Prof. Dr. Mahmudah Enny W, Dra., Ec., M.Si.  
Dr. Muslichah Erma Widiana, Dra. Ec., MM  
Dra.Ec., Nunuk Pudjiastuti, MM

**Editor:**

Mutolib

**ISBN:**

978-634-204-322-6

**Design Cover:**

Yasya Najmihuna A

**Layout:**

Ahmad Zamrudin

**PT. Pena Persada Kerta Utama Redaksi:**

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas  
Jawa Tengah.

Email: [penerbit.penapersada@gmail.com](mailto:penerbit.penapersada@gmail.com)

Website: [penapersada.id](http://penapersada.id). Phone: (0281) 7771388

**Anggota IKAPI: 178/JTE/2019**

All right reserved  
Cetakan pertama: 2025

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang  
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa  
izin penerbit

## UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah, petunjuk, serta kemudahan yang diberikan, sehingga buku referensi ini dapat terselesaikan dengan baik. Tanpa izin dan pertolongan-Nya, tentu segala upaya ini tidak akan berjalan dengan lancar. Dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, kami menyampaikan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada keluarga tercinta yang senantiasa memberikan motivasi, perhatian, serta doa yang tulus. Dukungan dan kasih sayang mereka menjadi sumber semangat utama dalam menyelesaikan buku ini. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada temanteman sejawat atas doa dan dukungannya, sehingga buku ini dapat diterbitkan. Semoga buku referensi ini bermanfaat bagi teman-teman sejawat, meski dalam lingkup kecil dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Semoga kita semua selalu dalam lindungan Allah SWT Aamiin...

Surabaya, 25 Desember 2024

Prof. Dr. Mahmudah Enny W, Dra., Ec., M.Si.

## DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMAKASIH .....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II MANAJEMEN SDM PERUSAHAAN .....	4
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	4
B. Peran MSDM dalam Kinerja Karyawan.....	5
BAB III KOMPETENSI KARYAWAN PERUSAHAAN .....	9
A. Pengembangan Kompetensi Karyawan .....	11
B. Dampak Kompetensi terhadap Organisasi.....	11
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja .....	14
BAB IV MENGENAL BUDAYA ORGANISASI .....	19
A. Elemen-Elemen Budaya Organisasi.....	22
B. Jenis-Jenis Budaya Organisasi .....	25
C. Pengukuran Budaya Organisasi.....	28
BAB V MENGEKSPLORASI GAYA KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN .....	32
A. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	32
B. Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Tim....	36
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	38
BAB VI KEPUASAN KERJA KARYAWAN .....	43
A. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	43
B. Hambatan dalam Kepuasan Kerja .....	44
C. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja .....	45
BAB VII KINERJA KARYAWAN DALAM PERUSAHAN.....	49
A. Unsur-Unsur yang Berkaitan dengan Kinerja .....	50
B. Faktor yang Menimbulkan Masalah dalam Kinerja .....	50
C. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan .....	51
BAB VIII ASPEK KUNCI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN.....	52
A. Indikator Kinerja Karyawan .....	52
B. Kompetensi Kerja dan Budaya Organisasi .....	53
C. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	54

BAB IX SINERGI KOMPETENSI KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI .....	56
A. Peran Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi .....	56
B. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja .....	57
BAB X MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA MENDUKUNG MELALUI KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN .....	59
A. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	59
B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	60
C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja .....	62
BAB XI PENUTUP .....	65
DAFTAR PUSTAKA .....	67

**PERAN FAKTOR-FAKTOR MSDM  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN**

## BAB I PENDAHULUAN

Untuk dapat terus tumbuh dan bersaing di pasar yang semakin ketat **faktor-faktor Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** Memiliki peran krusial dalam mempengaruhi **kinerja karyawan perusahaan**. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti **kompetensi karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja**.

**Kompetensi karyawan** Menjadi elemen krusial yang memengaruhi sejauh mana seorang karyawan dapat beroperasi dengan optimal. **Budaya organisasi** yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kolaborasi antar tim. **Gaya kepemimpinan** yang tepat juga memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Selain itu, **kepuasan kerja** yang tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Seiring dengan perkembangan perusahaan dan meningkatnya kebutuhan pasar, Perusahaan perlu memastikan bahwa faktor-faktor MSDM tersebut dikelola dengan baik untuk mendukung **kinerja karyawan** yang optimal. Hal ini sejalan dengan tujuan utama perusahaan, yaitu memberikan layanan kebersihan yang berkualitas tinggi dengan didukung oleh karyawan yang kompeten, puas, dan termotivasi.

Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran faktor-faktor MSDM dalam memperbaiki kinerja karyawan perusahaan. Fokus utama dari kajian ini adalah untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor seperti **kompetensi karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja** dapat

mempengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana perusahaan dapat mengelola faktor-faktor ini untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap kinerja karyawan perusahaan. Variabel yang menjadi fokus kajian meliputi kompetensi karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai variabel intervensi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kompetensi karyawan menjadi faktor yang sangat penting karena menggambarkan sejauh mana kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu mampu berkontribusi pada pencapaian target perusahaan. Budaya organisasi, di sisi lain, mencerminkan nilai-nilai dan norma yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi dan inovasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen juga menjadi salah satu penentu utama dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan dan potensi setiap individu dalam tim akan memberikan dampak yang signifikan terhadap semangat kerja dan produktivitas mereka. Selain itu, kepuasan kerja karyawan menjadi elemen penting yang memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan akan meningkat ketika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, karena hal tersebut mendorong loyalitas, komitmen, dan produktivitas yang lebih besar.

Kajian ini menggunakan survei berbasis kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi karyawan terhadap variabel-variabel tersebut. Skala Likert digunakan untuk mengukur tanggapan responden, dan analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik SPSS. Hasil analisis ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut dan sejauh mana masing-masing variabel memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.



Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi penting, baik dalam konteks akademis maupun praktis. Secara akademis, kajian ini dapat menambah literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor jasa kebersihan yang masih relatif kurang tereksplorasi di Indonesia. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi Perusahaan untuk merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan layanan yang lebih optimal kepada pelanggan.

## **BAB II**

# **MANAJEMEN SDM PERUSAHAAN**

### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Gary Dessler (2018), MSDM adalah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan. Serangkaian kegiatan dalam proses ini mencakup seleksi serta rekrutmen, pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, dan pengelolaan kompensasi, serta hubungan kerja yang sehat antara manajemen dan karyawan.

Sedangkan, menurut Armstrong (2014), MSDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. MSDM berfokus pada bagaimana mengoptimalkan potensi karyawan agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu elemen kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi, karena berperan langsung dalam memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dikelola secara optimal. Dalam perspektif modern, MSDM tidak hanya sebatas mengelola tenaga kerja sebagai aset perusahaan, tetapi juga memandang mereka sebagai mitra strategis yang dapat memberikan nilai tambah dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Konsep MSDM mencakup serangkaian praktik kebijakan yang dibuat bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung dan meningkatkan pengembangan kompetensi karyawan, serta meningkatkan kesejahteraan mereka secara holistik. Dalam implementasinya, MSDM melibatkan berbagai proses mulai dari merancang pendekatan manajemen SDM yang selaras dengan visi dan misi organisasi, memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai melalui pelatihan

dan pengembangan, hingga menciptakan sistem penghargaan dan kompensasi yang adil untuk meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

Selain itu, MSDM juga berfungsi sebagai katalisator dalam membangun Pendekatan manajemen SDM yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif dan budaya organisasi yang inklusif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan produktivitas. Tidak hanya itu, pendekatan strategis dalam MSDM juga memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan tantangan yang dihadapi di era globalisasi.

Dalam konteks global, MSDM telah mengalami transformasi signifikan dengan mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti penggunaan sistem informasi kepegawaian, analitik data untuk pengambilan keputusan, hingga pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung proses rekrutmen dan pelatihan. Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma MSDM dari sekadar fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang berorientasi pada inovasi dan efisiensi.

## **B. Peran MSDM dalam Kinerja Karyawan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi organisasi. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai kebijakan dan praktek MSDM yang diterapkan oleh perusahaan. Berikut adalah beberapa peran utama MSDM dalam mempengaruhi kinerja karyawan:

### **1. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Salah satu peran pertama MSDM dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan perencanaan dan pengembangan yang terstruktur dengan baik perencanaan sumber daya manusia yang baik memastikan bahwa perusahaan memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang diperlukan

pada saat yang dibutuhkan. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukan tugas dengan lebih efisien dan efektif, yang langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

## 2. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat

MSDM berperan dalam proses rekrutmen dan seleksi yang cermat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi yang baik akan meyakinkan bahwa individu kandidat yang dipilih memiliki keterampilan serta kepribadian berdasarkan dengan tuntutan pekerjaan yang akan mereka jalani. Dengan memastikan bahwa orang yang tepat berada di posisi yang tepat, MSDM dapat meningkatkan kinerja karyawan sejak awal masa kerja mereka.

## 3. Pemberian Kompensasi yang Adil dan Kompetitif

Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif yang dikelola oleh MSDM memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Gaji, tunjangan, insentif, serta penghargaan yang diberikan perusahaan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan produktivitas. Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan hasil terbaik.

## 4. Peningkatan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka. MSDM Berperan signifikan dalam membentuk suasana kerja yang nyaman, adil, serta harmonis. Dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, memastikan hubungan antar rekan kerja dan atasan terjalin dengan baik, serta mendengarkan aspirasi karyawan, MSDM dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

## 5. Penilaian Kinerja dan Umpan Balik

Proses penilaian kinerja yang efektif yang dilakukan oleh MSDM memungkinkan Perusahaan dalam mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap target dan sasaran yang telah ditentukan. Umpan balik yang diberikan kepada karyawan dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja mereka di masa depan. Selain itu, penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan perusahaan.

#### 6. Pembinaan dan Pengembangan Karir

MSDM juga bertanggung jawab dalam merancang jalur pengembangan karir bagi karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, berkarir lebih tinggi, serta memberikan pelatihan yang relevan, MSDM membantu karyawan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya. Hal Tidak sekadar meningkatkan produktivitas personal, melainkan juga berkontribusi secara positif terhadap organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, MSDM memiliki peran penting dalam pengelolaan konflik di tempat kerja. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu hubungan antar karyawan, menurunkan produktivitas, dan menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif. Dengan kebijakan dan prosedur yang efektif, MSDM dapat membantu menyelesaikan konflik secara konstruktif, memastikan semua pihak yang terlibat merasa didengar dan dihargai, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Pengelolaan konflik yang baik ini pada akhirnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Peran MSDM juga mencakup penguatan budaya organisasi yang positif. Nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan arah visi dan misi organisasi dapat menjadi landasan yang kuat untuk mencapai keberhasilan untuk mendukung kolaborasi, inovasi, dan etika kerja yang tinggi. Dengan menciptakan dan memelihara nilai-nilai organisasi yang baik,

MSDM memastikan bahwa karyawan merasa terhubung dengan perusahaan dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Budaya yang kuat akan menciptakan identitas bersama dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Di era digital, MSDM memainkan peran strategis dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sistem informasi kepegawaian, aplikasi manajemen kinerja, dan alat analitik data membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan karyawan, memantau kinerja secara real-time, dan mengambil keputusan berdasarkan data. Selain itu, teknologi memungkinkan MSDM untuk menyediakan pelatihan berbasis digital yang fleksibel, sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka dengan cara yang lebih efisien. Pemanfaatan teknologi ini menjadikan MSDM lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan di era modern.

Tidak kalah pentingnya, MSDM berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Berbagai program kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan, program kebugaran, cuti fleksibel, dan layanan konseling, dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketika kesejahteraan fisik dan mental karyawan terjaga, mereka akan memiliki energi dan motivasi yang lebih besar untuk bekerja secara produktif. Program kesejahteraan ini juga dapat meningkatkan rasa kepedulian perusahaan terhadap karyawannya, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan komitmen mereka.

Selain itu, MSDM juga dapat menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan kreativitas. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, berbagi ide, dan berkolaborasi, MSDM membantu perusahaan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan. Lingkungan yang mendukung inovasi akan memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru yang lebih efektif. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga mendorong organisasi untuk menjadi lebih kompetitif di pasar.

## **BAB III**

### **KOMPETENSI KARYAWAN PERUSAHAAN**

Kompetensi karyawan adalah kompetensi atau keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kompetensi karyawan tidak hanya melibatkan pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga sikap dan perilaku yang mendukung keberhasilan dalam pekerjaan (Mulyadi & Setiawan, 2016). Menurut Buchanan dan Huczynski (2019), kompetensi mencakup serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan dalam situasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator kompetensi karyawan yang digunakan dalam kajian ini mengacu pada beberapa elemen dasar dari kompetensi yang telah banyak dibahas dalam kajian sebelumnya, seperti:

1. Pengetahuan Profesional

Karyawan memiliki pengetahuan yang memadai dan relevan sesuai dengan bidang pekerjaan

2. Keterampilan

Keahlian teknis yang dikuasai oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan atau pekerjaan tertentu dengan efektif.

3. Kemampuan Problem Solving

Kemampuan karyawan dalam menganalisis masalah dan menemukan solusi yang efektif.

4. Kemampuan Interpersonal

Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan berinteraksi dengan kolega serta atasan secara efektif.

Kompetensi karyawan menjadi salah satu fondasi utama dalam mendukung kinerja organisasi. Karyawan yang kompeten mampu bekerja dengan efisiensi yang tinggi, menghasilkan output berkualitas, serta berkontribusi pada tercapainya tujuan strategis

perusahaan. Kompetensi juga berfungsi sebagai pembeda kompetitif dalam pasar tenaga kerja yang dinamis, memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif.

Selain itu, kompetensi karyawan berperan dalam menciptakan keunggulan organisasi melalui inovasi dan adaptasi. Karyawan yang memiliki kompetensi unggul mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja dengan lebih baik dan memberikan solusi kreatif terhadap tantangan yang muncul.

Kompetensi karyawan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kolaborasi di dalam tim dan antar departemen. Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai mampu memahami peran dan tanggung jawab mereka secara jelas, agar dapat berkolaborasi secara efektif dengan tim dalam meraih sasaran bersama. Selain itu, kompetensi yang baik pada karyawan membantu organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang efisien, di mana setiap karyawan memahami ekspektasi kerja yang diharapkan dan memiliki kemampuan untuk mencapainya.

Lebih jauh lagi, kompetensi karyawan mendukung terciptanya stabilitas operasional organisasi. Dengan memiliki tenaga kerja yang kompeten, organisasi dapat meminimalkan kesalahan operasional, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menjaga reputasi perusahaan di pasar. Kompetensi yang dimiliki karyawan juga memengaruhi daya inovasi perusahaan, karena individu yang kompeten cenderung memiliki pemikiran yang kritis dan kreatif dalam menemukan peluang baru atau memperbaiki proses yang ada.

Dalam jangka panjang, kompetensi karyawan menjadi salah satu aset strategis organisasi yang berkontribusi pada keberlanjutan bisnis. Karyawan yang kompeten mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan dinamika industri, sehingga perusahaan dapat tetap relevan pada sektor bisnis yang mengalami pertumbuhan berkelanjutan. Kompetensi juga membantu organisasi untuk menghadapi persaingan global, di mana tenaga kerja yang berkualitas menjadi salah satu faktor kunci dalam memenangkan persaingan di pasar yang kompetitif.



Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan bukan hanya langkah taktis guna mengoptimalkan performa individu, sekaligus strategi jangka panjang untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

### **A. Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Untuk memastikan kompetensi karyawan tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, diperlukan program pengembangan yang berkelanjutan. Program ini dapat berupa:

1. **Pelatihan dan Pendidikan:** Memberikan pelatihan teknis dan non-teknis sesuai kebutuhan kerja.
2. **Pengembangan Karir:** Menyediakan jalur karir yang jelas untuk memotivasi karyawan mengembangkan kompetensinya.
3. **Mentoring dan Coaching:** Meningkatkan kompetensi melalui bimbingan langsung dari atasan atau mentor berpengalaman.
4. **Penilaian dan Umpan Balik:** Mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik untuk memperbaiki atau mengembangkan kemampuan karyawan lebih lanjut.

### **B. Dampak Kompetensi terhadap Organisasi**

Kompetensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan, menjadi salah satu fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi di pasar yang semakin dinamis. Berikut adalah berbagai dampak kompetensi karyawan terhadap organisasi yang dijelaskan secara mendalam.

#### **1. Peningkatan Produktivitas Kerja**

Kompetensi karyawan yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja. Karyawan yang kompeten memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Mereka memahami dengan baik prosedur kerja, mampu

memanfaatkan teknologi yang ada, dan meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menghasilkan peningkatan hasil tanpa menambah penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

## 2. Peningkatan Kualitas Produk atau Layanan

Karyawan yang kompeten mampu memberikan perhatian lebih terhadap detail dan standar kualitas dalam pekerjaan mereka. Dalam sektor jasa, seperti pada PT. Go Clean, kompetensi karyawan menentukan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Karyawan yang memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang baik dapat memastikan layanan kebersihan yang memuaskan, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan memperkuat citra organisasi di pasar.

## 3. Meningkatkan Inovasi Organisasi

Karyawan yang kompeten cenderung memiliki kemampuan berpikir kritis dan kreatif, yang memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide baru yang inovatif. Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, kemampuan organisasi untuk berinovasi menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan. Kompetensi karyawan dalam memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan solusi baru memungkinkan organisasi untuk terus relevan di tengah persaingan pasar yang ketat.

## 4. Adaptasi terhadap Perubahan

Kompetensi juga membantu organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau pergeseran preferensi pelanggan. Karyawan yang kompeten dapat dengan cepat mempelajari keterampilan baru dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah. Hal ini sangat penting dalam menghadapi tantangan di era digital, di mana transformasi teknologi mengharuskan organisasi untuk terus berkembang dan berinovasi.

#### 5. Peningkatan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan

Karyawan yang kompeten mampu memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan konsumen. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung mendapatkan kepercayaan lebih besar dari pelanggan, yang berdampak positif pada reputasi organisasi dan peluang pertumbuhan bisnis.

#### 6. Pengurangan Turnover dan Retensi Karyawan

Kompetensi karyawan bukan hanya berpengaruh terhadap hasil organisasi, tetapi juga terhadap keberlanjutan tenaga kerja. Karyawan yang merasa memiliki kemampuan dalam pekerjaannya cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mereka lebih berkomitmen untuk bertahan di organisasi. Tingginya tingkat retensi karyawan membantu organisasi mengurangi biaya rekrutmen, pelatihan, dan orientasi, serta mempertahankan stabilitas operasional.

#### 7. Efisiensi Operasional

Kompetensi karyawan memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dengan lebih baik. Karyawan yang kompeten memahami cara bekerja dengan efisien, sehingga mengurangi pemborosan waktu, biaya, dan energi. Dalam jangka panjang, hal ini membantu organisasi untuk menjaga keberlanjutan bisnis dan meningkatkan daya saing di pasar.

#### 8. Peningkatan Citra dan Reputasi Organisasi

Organisasi yang memiliki karyawan kompeten cenderung dikenal sebagai tempat kerja yang berkualitas. Reputasi ini tidak hanya menarik pelanggan tetapi juga calon karyawan yang potensial. Dengan memiliki citra positif di

mata masyarakat, organisasi dapat memperluas jaringan bisnis, menarik lebih banyak investor, dan memperkuat posisinya di pasar.

#### 9. Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik

Karyawan yang kompeten mampu mengidentifikasi potensi risiko dalam pekerjaan mereka dan mengambil langkah- langkah proaktif untuk mengatasinya. Kompetensi ini membantu organisasi dalam mengurangi kemungkinan terjadinya masalah yang dapat merugikan, seperti kesalahan produksi, konflik internal, atau ketidakpatuhan terhadap regulasi.

#### 10. Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

Kompetensi karyawan berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan memiliki karyawan yang kompeten, organisasi dapat merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis dengan lebih efektif. Kompetensi karyawan menjadi elemen penting dalam mendukung implementasi rencana jangka panjang organisasi dan memastikan keberhasilan dalam menghadapi persaingan di pasar.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja**

Kompetensi kerja karyawan merupakan kombinasi dari Wawasan, keahlian, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kerja sangat beragam, mencakup aspek internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan dan penerapan kompetensi tersebut di tempat kerja. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi kompetensi kerja.

## **1. Pendidikan dan Pelatihan**

Salah satu elemen kunci yang memengaruhi kompetensi kerja adalah tingkat pendidikan serta pelatihan yang diterima oleh karyawan. Pendidikan memberikan dasar pengetahuan yang dibutuhkan untuk memahami konsep-konsep yang terkait dengan pekerjaan, sementara pelatihan menyokong tim kerja untuk memperdalam keterampilan praktis yang diperlukan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Program pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan, serta memperkenalkan mereka pada metode dan alat baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan dapat memperbarui keterampilan mereka, mengatasi kesenjangan pengetahuan, dan mengembangkan kompetensi yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

## **2. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja berperan sangat penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu bidang atau posisi tertentu, semakin banyak pengalaman yang didapatkan yang dapat memperkaya pengetahuan dan keterampilan mereka. Pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar dari kesalahan, memahami dinamika pekerjaan, serta meningkatkan keterampilan dalam menyelesaikan masalah dengan lebih efektif. Pengalaman kerja tidak hanya melibatkan aspek teknis, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan berinteraksi dengan rekan kerja serta atasan secara efektif. Oleh karena itu, pengalaman kerja yang luas seringkali berbanding lurus dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas yang lebih rumit dan penuh tantangan.

### **3. Faktor Psikologis dan Motivasi**

Faktor psikologis, seperti motivasi, kepercayaan diri, dan pendekatan terhadap pekerjaan memiliki peran yang sangat krusial dalam kompetensi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih keras untuk meningkatkan keterampilan mereka dan beradaptasi dengan perubahan yang ada di tempat kerja. Motivasi intrinsik, seperti rasa puas dengan pekerjaan atau ambisi untuk mencapai tujuan karir, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan mendorong mereka untuk berperforma lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang kurang motivasi atau memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan akan kesulitan dalam meningkatkan kompetensi mereka dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih rendah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

### **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap kompetensi kerja karyawan. Sebuah organisasi dengan budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi dapat memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan. Budaya yang terbuka terhadap umpan balik dan perbaikan diri akan mendorong karyawan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku atau tidak mendukung pembelajaran dapat menghambat perkembangan kompetensi karyawan. Budaya yang inklusif, yang mendorong komunikasi terbuka dan pengembangan profesional, akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam tim dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

## **5. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dalam organisasi juga sangat mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. Pemimpin yang mendukung, memberikan bimbingan yang tepat, serta memberi peluang kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka, dapat berperan besar dalam meningkatkan kompetensi kerja. Kepemimpinan yang efektif tak hanya menargetkan hasil akhir, tetapi juga mendorong pertumbuhan setiap anggota tim. Sebaliknya, pemimpin yang kurang komunikatif, tidak memberi dukungan, atau tidak memberikan umpan balik yang konstruktif dapat membuat karyawan merasa terhambat dalam pengembangan kompetensinya. Seorang pemimpin yang dapat menjadi role model dan memberikan kesempatan untuk pelatihan serta pengembangan karir dapat memotivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang dalam pekerjaan mereka.

## **6. Teknologi dan Peralatan Kerja**

Kemajuan teknologi dan penyediaan peralatan kerja yang memadai juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Perkembangan teknologi yang pesat dapat mempermudah pekerjaan dan memberikan alat yang lebih efisien untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang terampil dalam menggunakan teknologi terbaru akan memiliki kompetensi yang lebih tinggi dalam bidang pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Sebaliknya, ketidaktahuan atau ketidakmampuan dalam menggunakan teknologi baru dapat menghambat karyawan untuk bekerja dengan efisien, sehingga mengurangi kompetensi mereka. Karena itu, perusahaan harus memberikan pelatihan teknologi yang relevan dengan kebutuhan kerja dan memastikan bahwa peralatan yang digunakan karyawan mendukung pengembangan kompetensi mereka.

## **7. Lingkungan Kerja**

Lingkungan fisik dan sosial tempat kerja juga berpengaruh besar terhadap kompetensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan bebas dari gangguan dapat meningkatkan konsentrasi dan fokus karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Selain itu, lingkungan kerja yang harmonis, dengan Interaksi yang harmonis antara sesama karyawan serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan keterampilan sosial mereka, seperti kemampuan berkolaborasi, berkomunikasi, dan bekerja dalam tim. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, atau stres dapat menghambat perkembangan kompetensi karyawan dan mengurangi motivasi mereka untuk meningkatkan keterampilan.

## **8. Faktor Eksternal**

Faktor-faktor luar, seperti perubahan di pasar, kebijakan pemerintah, dan situasi ekonomi, juga mempengaruhi kompetensi kerja karyawan. Organisasi yang berada dalam lingkungan yang sangat dinamis, seperti perubahan teknologi atau peraturan yang baru, menuntut karyawan untuk terus meningkatkan wawasan dan keahlian mereka untuk tetap kompetitif. Selain itu, krisis ekonomi atau fluktuasi pasar dapat mempengaruhi peluang pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan eksternal dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi tantangan baru.



## BAB IV MENGENAL BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dipegang dan dijalankan oleh anggota organisasi yang mempengaruhi pola perilaku mereka dalam menjalankan tugas- tugasnya. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan diciptakan oleh kelompok dalam organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan.

Indikator-indikator budaya organisasi yang digunakan dalam kajian ini adalah:

1. Nilai dan Norman Organisasi  
Pedoman utama dan nilai inti yang dianut oleh organisasi sebagai panduan bagi perilaku karyawan.
2. Kepercayaan dalam Organisasi  
Tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan rekan kerja mereka dalam organisasi.
3. Komunikasi Internal  
Keterbukaan komunikasi antar anggota organisasi, baik horizontal maupun vertikal.
4. Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi terbentuk dari suatu perjalanan yang melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk mengembangkan nilai, norma, dan pola perilaku yang diinginkan dalam suatu organisasi. Pembentukan budaya ini tidak terjadi dalam waktu singkat, melainkan merupakan hasil dari upaya kolektif yang berkelanjutan, yang melibatkan pemimpin, karyawan, dan faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan organisasi. Budaya organisasi terbentuk melalui interaksi yang berlangsung antara individu dalam organisasi, serta pengaruh dari kebijakan,

praktik, dan pengalaman yang berkembang seiring waktu. Proses ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang berperan dalam mendefinisikan dan membentuk budaya organisasi yang berlaku.

Pertama, pembentukan budaya organisasi sering dimulai dengan visi dan misi yang jelas dari pemimpin atau pendiri organisasi. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan dan Menyampaikan prinsip fundamental yang berusaha diwujudkan dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, tindakan, serta perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dalam tahap awal ini, keyakinan dan pedoman yang dianut oleh pendiri atau pemimpin akan ditanamkan melalui berbagai bentuk komunikasi, baik secara formal maupun informal. Pemimpin yang visioner dan mampu menginspirasi karyawan akan lebih efektif dalam mewujudkan budaya yang diinginkan.

Selanjutnya, pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh norma-norma yang berkembang di dalam organisasi. Norma ini terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan yang muncul dalam interaksi sehari-hari antara anggota organisasi, baik itu antara pimpinan dan staf, antar rekan kerja, serta dengan pihak luar. seperti pelanggan dan mitra. Norma- norma ini sering kali lebih tidak terlihat secara eksplisit, tetapi tercermin dalam cara-cara kerja dan pola hubungan antar individu. Ketika norma-norma tertentu diterima dan diikuti oleh banyak pihak dalam organisasi, maka norma tersebut akan menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Misalnya, jika suatu organisasi terbiasa menerapkan sistem komunikasi terbuka dan kolaboratif, maka budaya ini akan menjadi bagian dari norma yang diterima dan dihargai oleh seluruh anggota organisasi.

Proses pembentukan budaya organisasi juga sangat dipengaruhi oleh praktik dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi. Kebijakan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan sistem penghargaan akan mencerminkan prinsip-prinsip yang hendak diinternalisasikan dalam budaya perusahaan. Misalnya, organisasi yang menghargai kreativitas dan inovasi akan

menempatkan penekanan yang kuat pada pengembangan karyawan melalui pelatihan keterampilan baru dan memberikan penghargaan bagi mereka yang mampu memberikan ide-ide inovatif. Sebaliknya, organisasi yang menekankan pentingnya efisiensi dan kedisiplinan akan memiliki kebijakan yang lebih ketat dalam hal pengelolaan waktu dan proses kerja. Oleh karena itu, kebijakan dan praktik sehari-hari menjadi elemen penting dalam menguatkan atau membentuk budaya organisasi.

Selain itu, pengalaman dan sejarah organisasi juga memegang peranan yang tidak kalah penting dalam pembentukan budaya. Setiap organisasi memiliki perjalanan yang unik, termasuk tantangan yang telah dihadapi dan bagaimana organisasi tersebut menghadapinya. Pengalaman-pengalaman ini membentuk cara organisasi merespon perubahan dan masalah yang muncul. Pengalaman positif yang berhasil dapat membangun rasa percaya diri dan memperkuat budaya tertentu, sementara pengalaman negatif atau kegagalan dapat menyebabkan refleksi dan perubahan dalam budaya organisasi. Sebagai contoh, organisasi yang pernah mengalami krisis dapat mengembangkan budaya yang lebih kuat terkait dengan ketahanan, kerjasama tim, dan kesiapsiagaan dalam menghadapi situasi sulit.

Pada akhirnya, pembentukan budaya organisasi juga melibatkan peran dari setiap individu yang ada di dalamnya. Budaya organisasi tidak hanya dibentuk oleh kebijakan dan pemimpin, tetapi juga oleh kontribusi dan perilaku yang ditunjukkan oleh setiap anggota organisasi. Setiap individu membawa nilai-nilai pribadi, pengalaman, dan cara pandang yang turut mempengaruhi dinamika budaya dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam membentuk budaya kerja. Dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan serta mendengarkan masukan yang diberikan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung, organisasi dapat membangun budaya yang inklusif dan relevan bagi seluruh anggotanya.

## A. Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Aspek-aspek budaya perusahaan memiliki peran krusial dalam membentuk identitas dan karakteristik suatu organisasi. Setiap elemen saling terkait dan bersama-sama membangun budaya yang mendasari perilaku, sikap, dan interaksi antar anggota organisasi. Berikut adalah beberapa elemen budaya organisasi yang sangat berpengaruh dalam membangun suasana kerja yang efisien dan menghasilkan:

### 1. Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi adalah prinsip dasar yang diyakini dan dipegang teguh oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mencakup pandangan mengenai aspek yang dipandang esensial, positif, dan tepat oleh organisasi, di mana nilai-nilai ini kerap menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan serta tindakan, serta menjadi landasan bagi kebijakan dan strategi yang diambil. Misalnya, nilai-nilai seperti integritas, kerja tim, inovasi, dan keberagaman berpotensi untuk menjadi pendorong komponen krusial dalam menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi dan kesuksesan bersama. Nilai yang diterima dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi akan menciptakan rasa memiliki dan tujuan bersama, yang memperkuat kohesi organisasi.

### 2. Norma dan Aturan Sosial

Norma organisasi adalah pedoman yang tidak tertulis tentang bagaimana anggota organisasi seharusnya berperilaku. Norma ini berfungsi sebagai acuan untuk menentukan standar perilaku yang diterima dalam organisasi. Norma dapat berupa aturan yang jelas atau bahkan kebiasaan yang berkembang seiring waktu. Sebagai contoh, norma mengenai cara berkomunikasi antar rekan kerja, cara menyelesaikan masalah, atau bagaimana menyambut anggota baru dalam tim. Meskipun tidak selalu tertulis, norma ini sangat berpengaruh dalam menjaga keharmonisan hubungan antar individu di dalam organisasi. Ketika norma-norma ini selaras dengan nilai-nilai organisasi, maka tercipta atmosfer yang mendukung tercapainya tujuan bersama.

### 3. Simbol dan Cerita

Simbol dalam budaya organisasi mengacu pada segala bentuk representasi yang memiliki makna khusus bagi organisasi, seperti logo, slogan, desain kantor, atau bahkan pakaian kerja tertentu. Simbol-simbol ini tidak hanya berfungsi sebagai identitas visual, tetapi juga membawa makna yang lebih dalam mengenai tujuan dan visi organisasi. Selain itu, cerita atau narasi yang beredar dalam organisasi juga merupakan elemen penting dari budaya organisasi. Cerita-cerita ini sering kali berkaitan dengan sejarah organisasi, pencapaian yang membanggakan, atau pengalaman bersama yang menginspirasi dan memperkuat ikatan di antara anggota. Cerita ini juga bisa mencakup kisah tentang tokoh-tokoh yang berjasa dalam membangun budaya organisasi, yang selanjutnya menjadi teladan bagi anggota organisasi yang lain.

### 4. Ritual dan Tradisi

Ritual dan tradisi adalah aktivitas yang dilakukan secara berulang dan menjadi bagian dari kebiasaan dalam organisasi. Ritual ini bisa berupa perayaan tahunan, upacara tertentu, atau kebiasaan tertentu yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk merayakan pencapaian atau mengenang momen penting dalam perjalanan organisasi. Tradisi semacam ini memperkuat ikatan emosional antara anggota organisasi dan memberi mereka rasa kebersamaan. Misalnya, perayaan ulang tahun perusahaan, penghargaan karyawan, atau kegiatan sosial bersama dapat menjadi bagian dari ritual yang memperkaya budaya organisasi dan membuat anggota merasa dihargai.

### 5. Struktur dan Kekuasaan

Struktur kekuasaan dalam organisasi mempengaruhi bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana kekuasaan disebarikan di antara anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah elemen budaya yang sangat penting, karena

pemimpin memiliki pengaruh besar dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Seorang pemimpin dapat memperkenalkan dan memperkuat nilai-nilai budaya dengan memberi contoh, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan budaya tersebut berkembang. Gaya kepemimpinan – apakah otoriter, partisipatif, atau transformasional – akan sangat mempengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan seberapa terbuka mereka terhadap perubahan dan inovasi.

#### 6. Bahasa dan Komunikasi

Bahasa yang digunakan dalam organisasi, baik secara verbal maupun non-verbal, juga menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Bahasa mencakup cara berbicara, kata-kata yang dipilih, dan istilah yang digunakan dalam konteks profesional dan sosial di dalam organisasi. Bahasa yang digunakan dapat mencerminkan hierarki, tingkat formalitas, dan juga hubungan interpersonal dalam organisasi. Selain itu, komunikasi yang terbuka, jelas, dan transparan akan memperkuat budaya kolaborasi dan partisipasi, serta membangun rasa percaya antar anggota organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya terjadi secara vertikal antara atasan dan bawahan, tetapi juga secara horizontal antar rekan sejawat.

#### 7. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik, termasuk desain dan tata letak kantor, juga dapat mencerminkan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang terbuka dan fleksibel mungkin mencerminkan budaya organisasi yang menghargai kolaborasi dan kreativitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terstruktur dengan hierarki yang jelas dapat mencerminkan budaya yang lebih konservatif dan terfokus pada kestabilan serta efisiensi. Desain ruang kerja yang mendukung atau sebaliknya dapat mempercepat atau menghambat implementasi budaya

organisasi. Misalnya, ruang kerja terbuka dapat mendukung komunikasi antar departemen dan meningkatkan kreativitas, sedangkan ruang kerja terpisah dapat menciptakan kesan formalitas yang tinggi.

#### 8. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan adalah elemen yang sangat kuat dalam budaya organisasi. Sistem penghargaan yang adil dan transparan akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Penghargaan bisa berupa insentif finansial, promosi, pengakuan publik, atau kesempatan dalam meningkatkan jenjang karier lebih lanjut. Ketika organisasi secara konsisten memberikan penghargaan bagi pegawai yang mencerminkan tindakan selaras dengan prinsip organisasi, ini tidak hanya mendorong semangat kerja individu tetapi juga memperkuat kultur yang diinginkan.

### **B. Jenis-Jenis Budaya Organisasi**

Jenis-jenis budaya organisasi menggambarkan cara-cara yang berbeda dalam mana nilai-nilai, norma, dan praktik organisasi diterapkan dan dijalankan dalam suatu perusahaan. Setiap jenis budaya memiliki karakteristik yang unik dan dapat mempengaruhi perilaku serta kinerja karyawan. Jenis-jenis budaya organisasi ini biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kebutuhan dan harapan karyawan. Terdapat beberapa macam budaya organisasi yang umum dijumpai dalam dunia kerja:

#### **1. Budaya Inovasi dan Kreativitas (*Adhocracy Culture*)**

Budaya ini menekankan pada inovasi, kreativitas, dan eksperimen sebagai elemen utama dalam mencapai kesuksesan. Organisasi dengan budaya inovasi biasanya mengutamakan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Mereka mendorong para karyawannya untuk berpikir di luar kebiasaan, mencari solusi baru, dan mengembangkan ide-ide kreatif yang dapat mendukung kemajuan organisasi. Dalam budaya ini, kegagalan dipandang

sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari. Keberanian untuk mengambil risiko dan mencoba hal baru adalah hal yang sangat dihargai. Organisasi dengan budaya ini sering ditemukan di sektor-sektor yang membutuhkan inovasi tinggi, seperti teknologi, riset dan pengembangan, serta industri kreatif. Budaya ini menuntut adanya visi yang kuat serta kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

## **2. Budaya Clan (Clan Culture)**

Budaya clan berfokus pada rasa kebersamaan dan kerja tim. Organisasi dengan budaya ini menganggap karyawan sebagai keluarga dan memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan serta kepuasan kerja mereka. Dalam budaya ini, kepercayaan, keterbukaan, dan komunikasi antar anggota sangat dihargai. Pemimpin dalam budaya clan cenderung berperan sebagai mentor atau fasilitator, memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka. Budaya clan cenderung menciptakan hubungan yang erat antar karyawan, mengajak mereka untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Budaya ini umumnya diterapkan dalam organisasi yang lebih kecil atau organisasi yang menekankan pada kerja kolaboratif, seperti lembaga pendidikan, organisasi non-profit, dan perusahaan keluarga. Fokus utamanya adalah pada keberhasilan bersama, dukungan sosial, dan pertumbuhan individu.

## **3. Budaya Hierarki (Hierarchy Culture)**

Budaya hierarkis menitikberatkan pada sistem dan regulasi yang terstruktur dalam perusahaan. Dalam budaya ini, prosedur, kebijakan, dan kontrol menjadi hal yang sangat penting. Organisasi dengan budaya hierarki umumnya memiliki struktur manajerial yang jelas serta peran yang terdefinisi dengan baik. Setiap karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka dan di mana mereka berdiri dalam struktur organisasi. Budaya ini sering kali menciptakan



lingkungan yang stabil dan terorganisir, di mana efisiensi dan ketepatan adalah prioritas utama. Kepemimpinan dalam budaya hierarki biasanya bersifat otoriter dan berorientasi pada pengendalian serta pengawasan yang ketat. Budaya hierarki banyak dijumpai pada organisasi yang mengutamakan prosedur standar, seperti sektor pemerintahan, perusahaan besar dengan banyak divisi, dan organisasi yang mengharuskan tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap regulasi atau standar industri.

#### **4. Budaya Pasar (Market Culture)**

Budaya pasar sangat berfokus pada hasil dan pencapaian. Dalam budaya ini, organisasi mendorong karyawan untuk berorientasi pada pencapaian tujuan yang jelas dan bersaing untuk meraih kesuksesan. Budaya ini menghargai kinerja tinggi, target yang tercapai, serta efisiensi dalam operasional. Organisasi dengan budaya pasar sering kali memiliki tujuan yang terukur, seperti peningkatan penjualan, pengurangan biaya, atau penguasaan pasar tertentu. Kepemimpinan dalam budaya ini biasanya bersifat kompetitif dan berorientasi pada hasil, dengan fokus pada penghargaan bagi individu atau tim yang mencapai atau melebihi target yang ditetapkan. Budaya pasar sering kali dijumpai dalam sektor-sektor yang sangat kompetitif seperti bisnis ritel, perusahaan teknologi yang berorientasi pada pertumbuhan, serta perusahaan-perusahaan di pasar yang sangat dinamis. Di sini, kesuksesan diukur berdasarkan seberapa baik organisasi dapat mencapai target dan bersaing dengan pesaingnya.

#### **5. Budaya Eksternal (External Culture)**

Budaya eksternal menekankan pentingnya orientasi ke luar organisasi, yakni berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan tuntutan pasar. Organisasi dengan budaya ini berusaha untuk menjadi responsif terhadap perubahan yang terjadi di luar dan beradaptasi dengan kebutuhan serta harapan eksternal. Pengambilan keputusan lebih

menitikberatkan pada apa yang diperlukan oleh pasar dan pelanggan, dan organisasi diharapkan dapat berinovasi untuk memenuhi permintaan eksternal yang selalu berubah. Dalam budaya ini, fleksibilitas dan keberanian untuk mengambil langkah besar dalam menjawab tantangan pasar sangat dihargai. Fokusnya adalah pada pertumbuhan dan keberhasilan melalui pengembangan hubungan yang kuat dengan pelanggan serta penguatan posisi organisasi di pasar. Perusahaan dengan budaya eksternal sering kali berada di industri yang bergerak cepat, seperti teknologi, telekomunikasi, dan layanan pelanggan.

#### **6. Budaya Kontrol (Control Culture)**

Budaya kontrol menekankan pada pengendalian yang ketat dan pengaturan prosedur yang jelas. Organisasi dengan budaya ini berfokus pada pencapaian tujuan melalui pengawasan dan manajemen yang sistematis. Struktur dan peraturan yang ketat mengarahkan cara kerja organisasi, dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan konsistensi yang maksimal. Biasanya, budaya kontrol ditemukan dalam organisasi yang beroperasi dalam industri yang sangat diatur dan diatur oleh hukum, seperti sektor keuangan, kesehatan, atau manufaktur. Dalam budaya ini, pengawasan atas karyawan dan proses operasional menjadi hal yang sangat penting guna menjamin bahwa setiap kegiatan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

#### **C. Pengukuran Budaya Organisasi**

Pengukuran budaya organisasi adalah proses untuk menilai dan mengevaluasi aspek-aspek budaya yang ada dalam suatu organisasi guna memahami sejauh mana nilai, norma, dan perilaku yang berlaku dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi. Pengukuran ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa budaya yang berkembang di dalam organisasi sejalan dengan tujuan strategis dan visi perusahaan, serta untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar dapat mewujudkan tempat kerja yang lebih efektif dan harmonis.

Proses pengukuran budaya organisasi dimulai dengan identifikasi elemen-elemen budaya yang akan diukur. Beberapa elemen budaya organisasi yang umum diukur antara lain nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, pola perilaku yang berkembang, sikap dan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, serta cara-cara organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan. Pengukuran budaya ini bisa dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti survei, wawancara, observasi, atau dengan memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari sumber-sumber organisasi.

Salah satu teknik yang kerap digunakan dalam evaluasi budaya organisasi adalah melalui survei atau kuesioner yang disebarakan kepada seluruh anggota organisasi. Survei ini biasanya mencakup berbagai aspek terkait budaya organisasi, seperti komunikasi internal, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan, nilai-nilai etika yang dipegang oleh organisasi, serta tingkat kepercayaan antara atasan dan bawahan. Dengan membuka peluang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat secara anonim, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai budaya yang ada, tanpa adanya pengaruh dari hierarki atau kekhawatiran terkait penilaian terhadap atasan.

Selain itu, wawancara mendalam dengan sejumlah karyawan juga dapat dilakukan untuk menggali lebih dalam mengenai persepsi mereka terhadap budaya organisasi. Dalam wawancara ini, karyawan dapat memberikan pandangan mereka tentang bagaimana budaya organisasi terbentuk, Hal-hal yang mereka nilai penting dalam lingkungan kerja serta aspek yang perlu diperbaiki. Pengumpulan data kualitatif melalui wawancara ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai dinamika budaya yang ada dalam organisasi.

Pengukuran budaya organisasi juga dapat dilakukan dengan menggunakan observasi langsung terhadap perilaku sehari-hari karyawan dalam interaksi mereka. Observasi ini memungkinkan pengukuran terhadap aspek-aspek yang lebih

sulit diungkap melalui survei atau wawancara, seperti cara-cara karyawan berkomunikasi, cara mereka bekerja dalam tim, atau bagaimana mereka menyelesaikan masalah. Observasi ini juga dapat mencakup pengamatan terhadap budaya informal yang berkembang di organisasi, seperti cara karyawan berinteraksi di luar jam kerja atau kegiatan sosial yang mereka lakukan bersama. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang budaya yang ada di dalam organisasi.

Metode lain yang dapat digunakan dalam pengukuran budaya organisasi adalah dengan menganalisis dokumen dan kebijakan perusahaan. Dokumen seperti nilai-nilai perusahaan, kode etik, pedoman perilaku, serta kebijakan sumber daya manusia dapat memberikan petunjuk tentang budaya yang diinginkan oleh organisasi. Dengan menilai konsistensi antara nilai-nilai yang tercantum dalam dokumen dan implementasinya dalam praktik sehari-hari, organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana budaya yang diinginkan benar-benar tercermin dalam tindakan dan keputusan yang diambil.

Selain itu, pengukuran budaya organisasi juga melibatkan penilaian terhadap aspek eksternal yang mempengaruhi budaya, seperti tren industri, peraturan pemerintah, serta perubahan sosial yang terjadi di masyarakat. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi etos kerja perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan perlu diperhatikan dalam proses pengukuran. Dengan mempertimbangkan pengaruh eksternal ini, organisasi dapat memastikan bahwa budaya yang ada tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di luar organisasi.

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana budaya organisasi sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan. Proses ini melibatkan perbandingan antara budaya yang ada dengan budaya yang seharusnya, berdasarkan nilai-nilai inti dan tujuan organisasi. Hasil pengukuran ini akan menyajikan data yang bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan terkait perubahan yang perlu dilakukan untuk mengubah atau memperkuat budaya yang ada. Misalnya, jika ditemukan bahwa nilai-nilai keterbukaan dan transparansi kurang tercermin dalam

budaya organisasi, maka tindakan perbaikan perlu diambil untuk meningkatkan komunikasi dan keterbukaan antar level organisasi.

Hasil dari pengukuran budaya organisasi juga dapat digunakan untuk merumuskan rekomendasi terkait kebijakan atau praktek yang perlu ditingkatkan. Sebagai contoh, jika pengukuran menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dihargai oleh organisasi dan perilaku karyawan, organisasi dapat merancang pelatihan atau program pengembangan yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai tersebut lebih efektif. Pengukuran ini juga dapat dimanfaatkan untuk mengevaluasi sejauh mana keberhasilan suatu program budaya yang telah diterapkan sebelumnya dan menilai dampaknya terhadap kinerja organisasi.

## **BAB V**

### **MENGEKSPLORASI GAYA KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN**

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditampilkan oleh pemimpin dalam memimpin organisasi, yang juga mempengaruhi cara kerja karyawan berinteraksi dengan pemimpin serta menyelesaikan tugasnya. Robinson dan Judge (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mencakup tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan beberapa aspek yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

1. **Kepemimpinan Transformasional**  
Pemimpin yang menginspirasi dan memberi motivasi tinggi pada karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
2. **Kepemimpinan Transaksional**  
Pemimpin yang fokus pada pengelolaan tugas dan penghargaan berdasarkan hasil kerja yang dicapai.
3. **Kepemimpinan Partisipatif**  
Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan otonomi dalam pekerjaan.
4. **Kepemimpinan Otoriter**  
Pemimpin yang cenderung mengambil keputusan secara sepihak dan mengontrol secara ketat perilaku karyawan.

#### **A. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam mengatur dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. tiap gaya kepemimpinan memiliki ciri khas dan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja organisasi, motivasi karyawan, serta budaya kerja. Berikut ini adalah beberapa jenis gaya kepemimpinan yang sering dibahas dalam literatur manajemen:

### 1. Kepemimpinan Otokratis (Autocratic Leadership)

Gaya kepemimpinan otokratis ditandai dengan pengambilan keputusan yang sepenuhnya berada di tangan pemimpin tanpa melibatkan partisipasi atau masukan dari bawahan. Pemimpin yang otokratis cenderung memerintah dengan cara yang tegas dan memberi perintah yang harus diikuti oleh karyawan tanpa diskusi. Gaya ini sering kali digunakan dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau di organisasi yang bersifat sangat hierarkis. Meskipun efektif dalam keadaan darurat atau ketika disiplin yang ketat diperlukan, gaya ini dapat menghambat kreativitas dan mengurangi motivasi karyawan karena kurangnya otonomi.

### 2. Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership)

Berbeda dengan kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak mendengarkan pendapat dan masukan dari karyawan sebelum mengambil keputusan akhir. Mereka percaya bahwa keterlibatan karyawan dalam proses proses penentuan keputusan dapat memperkuat rasa tanggung jawab serta dedikasi terhadap perusahaan. Gaya ini cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan kolaborasi, dan mendorong inovasi. Namun, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, pendekatan ini mungkin kurang efisien.

### 3. Kepemimpinan Laissez-faire

Kepemimpinan laissez-faire adalah gaya yang sangat memberi kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan menentukan arah kerjanya sendiri. Pemimpin dengan gaya ini cenderung memberikan sedikit arahan atau pengawasan, membiarkan karyawan bekerja secara independen dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri. Gaya ini bisa efektif dalam tim yang sangat terampil dan mandiri, di mana karyawan memiliki tingkat keahlian yang tinggi dan dapat mengatur tugas mereka tanpa banyak intervensi. Namun, gaya ini dapat menyebabkan kurangnya arahan

dalam tim yang kurang terampil atau kurang terorganisir, serta mengarah pada kebingungan atau kurangnya koordinasi.

4. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemimpin yang menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pemikiran serta perilaku karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pemimpin dengan gaya ini berperan sebagai agen perubahan yang mendorong tim untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Mereka memberi visi yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat dan inovatif, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk pertumbuhan individu. Gaya kepemimpinan ini efektif dalam mendorong karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka, meningkatkan keterlibatan, dan membangun loyalitas, tetapi membutuhkan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberi contoh yang kuat.

5. Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership)

Gaya kepemimpinan transaksional menekankan hubungan yang terstruktur antara pemimpin dan bawahan, di mana penghargaan atau sanksi diberikan sesuai dengan kinerja individu. Pemimpin dengan gaya ini mengandalkan sistem penghargaan dan sanksi untuk memotivasi karyawan agar mematuhi aturan dan prosedur yang ada. Gaya ini lebih berfokus pada pencapaian hasil yang terukur dalam jangka pendek dan memastikan bahwa operasi berjalan dengan efisien. Meskipun efektif untuk mencapai tujuan jangka pendek dan tugas rutin, gaya kepemimpinan ini cenderung tidak mendukung kreativitas atau inovasi dalam jangka panjang.

6. Kepemimpinan Karismatik (Charismatic Leadership)

Kepemimpinan karismatik bergantung pada pesona, keterampilan komunikasi yang kuat, dan kemampuan pemimpin untuk memotivasi karyawan melalui visinya yang



inspirasi. Pemimpin karismatik mampu menciptakan hubungan emosional yang kuat dengan pengikutnya dan mampu memengaruhi mereka dengan semangat dan antusiasme yang besar. Mereka cenderung memotivasi pengikut untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang tampaknya sulit dicapai. Namun, keberhasilan gaya ini sangat bergantung pada kekuatan pribadi pemimpin dan dapat kehilangan dampaknya jika pemimpin tersebut tidak ada atau tidak lagi efektif.

#### 7. Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership)

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang fleksibel yang menyatakan bahwa tidak ada model kepemimpinan tunggal yang selalu optimal dalam setiap keadaan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan menyesuaikan pendekatannya berdasarkan situasi yang dihadapi dan kebutuhan karyawan pada waktu tertentu. Mereka akan memilih untuk menjadi lebih direktif atau lebih suportif tergantung pada tingkat kesiapan atau kompetensi bawahan dalam menyelesaikan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat sangat efektif karena pemimpin dapat beradaptasi dengan perubahan situasi dan kebutuhan organisasi, namun membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menilai situasi dengan tepat.

#### 8. Kepemimpinan Servant (Servant Leadership)

Kepemimpinan servant berfokus pada melayani kebutuhan anggota tim terlebih dahulu. Pemimpin dengan gaya ini menempatkan kesejahteraan dan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, empatik, dan berfokus pada pelayanan. Pemimpin servant berusaha untuk menjalin hubungan yang kokoh dan baik dengan karyawan, serta mendorong mereka untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan budaya organisasi yang sehat dan meningkatkan kepuasan kerja, namun membutuhkan waktu yang lebih lama untuk melihat hasilnya dan dapat kurang efektif di organisasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas.

#### 9. Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)

Kepemimpinan visioner berfokus pada memberikan visi yang jelas dan inspiratif kepada pengikutnya tentang tujuan dan arah masa depan organisasi. Pemimpin visioner berusaha untuk memotivasi dan memberi inspirasi kepada karyawan untuk mengejar tujuan jangka panjang yang lebih besar dan bermakna. Mereka sangat berorientasi pada perubahan dan pengembangan organisasi serta mampu memotivasi karyawan untuk bekerja keras demi mencapai visi bersama. Meskipun gaya ini dapat menciptakan semangat tinggi dalam tim dan membawa organisasi menuju inovasi, pemimpin perlu menjaga agar visi tetap realistis dan dapat dicapai.

#### 10. Kepemimpinan Instruksional (Instructional Leadership)

Kepemimpinan instruksional lebih berfokus pada pengembangan dan pembinaan anggota tim dalam hal keterampilan teknis dan pengetahuan praktis yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Pemimpin instruksional memberikan pelatihan dan bimbingan langsung untuk memastikan bahwa karyawan memahami tugas mereka dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Gaya ini sering digunakan di sektor pendidikan atau dalam industri yang membutuhkan keahlian teknis yang mendalam. Kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi tim, tetapi perlu diimbangi dengan pengembangan kemampuan non-teknis dan motivasi karyawan untuk menghindari penghambatan kreativitas dan inisiatif.

### **B. Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Tim**

Pendekatan kepemimpinan berperan krusial dalam mengoptimalkan performa tim, karena pemimpin merupakan pihak yang memberikan arah, motivasi, serta panduan dalam mencapai tujuan bersama. Setiap gaya kepemimpinan dapat memengaruhi dinamika tim, termasuk hubungan antar anggota, motivasi, dan produktivitas kerja. Dengan demikian, menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dinamika tim menjadi faktor krusial dalam mencapai kinerja terbaik.

Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, keterlibatan, dan kepercayaan antar anggota tim, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Gaya kepemimpinan yang baik dapat memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih keras, lebih cerdas, dan lebih kreatif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan konflik internal, menurunnya motivasi, dan bahkan penurunan kinerja tim secara keseluruhan.

Salah satu aspek penting dari gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tim adalah kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu dalam tim. Sebagai contoh, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas kepada tim. Mereka memotivasi anggota tim untuk melampaui tujuan individu dan bekerja menuju tujuan organisasi yang lebih besar. Kepemimpinan transformasional ini sering kali menghasilkan tingkat keterlibatan yang tinggi dan meningkatkan rasa tanggung jawab di kalangan anggota tim, sehingga kinerja tim pun meningkat secara signifikan.

Sebaliknya, model kepemimpinan partisipatif, yang mengajak anggota tim untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan, juga dapat memperbaiki kinerja tim. Pemimpin demokratis menciptakan lingkungan yang terbuka untuk berbagi ide dan pendapat, yang dapat memperkuat hubungan antar anggota tim dan meningkatkan kreativitas. Ketika merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, anggota tim cenderung lebih termotivasi serta bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis juga memungkinkan pemimpin untuk mendapatkan berbagai perspektif yang berguna dalam menyelesaikan masalah atau mengambil keputusan penting, sehingga meningkatkan kualitas kinerja tim.

Namun, tidak semua gaya kepemimpinan cocok untuk setiap situasi atau tim. Gaya kepemimpinan otokratis, yang memberikan perintah tegas tanpa melibatkan anggota tim dalam

pengambilan keputusan, mungkin lebih efektif dalam situasi yang memerlukan tindakan cepat atau pada tim yang tidak memerlukan banyak interaksi atau kreativitas. Meskipun gaya ini dapat mengatur tim dengan lebih efisien dan terstruktur, terutama dalam kondisi yang terorganisir dengan ketat, dampak jangka panjangnya terhadap motivasi dan inovasi anggota tim cenderung terbatas.

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu, seperti kepemimpinan instruksional atau coaching, dapat meningkatkan kinerja tim dengan cara mengidentifikasi dan mengembangkan potensi setiap anggota tim. Pemimpin yang bertindak sebagai pelatih atau mentor dapat membantu anggota tim dalam mengasah keterampilan teknis mereka, memperbaiki kelemahan, dan meningkatkan kepercayaan diri. Gaya ini berkontribusi pada pengembangan profesional anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kontribusi mereka terhadap kinerja tim secara keseluruhan.

Namun, terlepas dari gaya kepemimpinan yang digunakan, pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung. Ini termasuk menciptakan komunikasi yang terbuka, membangun kepercayaan, dan memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Pemimpin yang mendengarkan umpan balik dari tim, mengatasi masalah yang muncul, dan menyelesaikan konflik internal dengan bijaksana akan mampu menjaga harmonisasi tim dan memaksimalkan kinerja mereka.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi atau tim. Setiap pemimpin memiliki kepribadian, pengalaman, dan pendekatan yang berbeda, dan ini turut memengaruhi bagaimana mereka memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan. Berikut ini adalah beberapa faktor penting yang memengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan:

### **1. Karakteristik Pemimpin**

Karakteristik individu seorang pemimpin sangat menentukan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki sifat tegas dan kontrol tinggi cenderung lebih memilih gaya kepemimpinan otokratis atau transaksional, yang memfasilitasi mereka dalam menetapkan keputusan dengan segera dan memberi instruksi yang jelas. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki kepribadian terbuka dan fleksibel mungkin lebih cenderung memilih gaya demokratis atau transformasional, yang memberi ruang untuk partisipasi dan kolaborasi dengan tim. Karakteristik ini juga mencakup kemampuan komunikasi, tingkat kecerdasan emosional, dan keterampilan interpersonal yang dimiliki oleh pemimpin.

### **2. Karakteristik Anggota Tim**

Gaya kepemimpinan yang dipilih juga dipengaruhi oleh karakteristik dan kebutuhan anggota tim. Jika tim terdiri dari individu yang memiliki keterampilan tinggi dan motivasi intrinsik yang kuat, pemimpin mungkin lebih memilih gaya kepemimpinan yang lebih terbuka, seperti demokratis atau transformasional, yang memungkinkan anggota tim untuk berinovasi dan berkolaborasi. Namun, jika tim memiliki tingkat keterampilan yang beragam atau lebih sedikit pengalaman, pemimpin mungkin cenderung memilih gaya kepemimpinan yang lebih struktur dan instruktif, seperti gaya otokratis, untuk memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan dengan cara yang benar dan efisien.

### **3. Lingkungan dan Budaya Organisasi**

Lingkungan kerja dan budaya organisasi sangat memengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Di organisasi yang memiliki budaya yang sangat formal dan hierarkis, pemimpin mungkin lebih memilih gaya kepemimpinan otokratis atau transaksional, yang selaras dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang lebih terbuka,

kolaboratif, dan inovatif mungkin lebih mendukung gaya kepemimpinan transformasional atau demokratis. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan partisipasi aktif dari karyawan juga cenderung memilih gaya kepemimpinan yang lebih inklusif.

#### **4. Tipe dan Tujuan Organisasi**

Jenis dan tujuan organisasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Dalam organisasi yang berfokus pada inovasi dan perubahan cepat, gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif karena pemimpin diharapkan mampu menginspirasi perubahan dan mendorong inovasi. Di sisi lain, organisasi yang memiliki tujuan yang lebih stabil dan terstruktur, seperti perusahaan manufaktur dengan proses produksi yang ketat, mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih transaksional atau bahkan otokratis, yang dapat memastikan konsistensi dan efisiensi operasional.

#### **5. Kompleksitas Tugas dan Proyek**

Tugas atau proyek yang sedang dikerjakan juga menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. Pada tugas yang membutuhkan kreativitas, fleksibilitas, dan pemikiran inovatif, gaya kepemimpinan transformasional atau demokratis lebih cocok karena pemimpin memberikan ruang untuk eksplorasi dan ide-ide baru dari anggota tim. Namun, pada tugas yang memerlukan ketelitian, pengawasan yang ketat, dan konsistensi dalam proses, gaya kepemimpinan otokratis atau transaksional bisa lebih efektif. Pemimpin yang mengatur dan memberikan instruksi dengan tegas sangat diperlukan dalam situasi seperti ini untuk menjaga kontrol dan memastikan tujuan tercapai dengan standar yang ditentukan.

## **6. Tingkat Kepercayaan dan Hubungan antara Pemimpin dan Anggota Tim**

Kepercayaan antara pemimpin dan tim juga memainkan peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang telah membangun hubungan kepercayaan yang kuat dengan timnya mungkin akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional, di mana kolaborasi dan keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan sangat penting. Sebaliknya, jika tingkat kepercayaan antara pemimpin dan tim masih rendah atau hubungan tersebut belum terbangun dengan baik, gaya kepemimpinan otokratis atau transaksional mungkin lebih cocok, karena pemimpin perlu lebih banyak mengarahkan dan mengontrol tim untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan benar.

## **7. Faktor Situasional dan Kondisi Eksternal**

Kondisi eksternal, seperti tekanan pasar, persaingan industri, atau perubahan dalam regulasi, dapat memengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih. Pada saat-saat krisis atau ketika ada perubahan mendalam dalam industri, pemimpin seringkali harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih tegas dan cepat mengambil keputusan, seperti gaya otokratis atau transaksional. Dalam situasi yang lebih stabil atau saat perubahan yang lebih lambat diperlukan, gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan partisipatif seperti demokratis atau transformasional bisa lebih cocok. Pemimpin harus bisa menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan tantangan yang dihadapi organisasi.

## **8. Waktu dan Proses Pengambilan Keputusan**

Kecepatan pengambilan keputusan juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tindakan langsung, pemimpin dengan gaya otokratis atau transaksional mungkin lebih efektif karena keputusan dapat dibuat secara langsung dan tanpa banyak diskusi. Sebaliknya, ketika waktu memungkinkan

untuk diskusi dan pertimbangan lebih lanjut, gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional bisa lebih efektif, karena memberikan kesempatan bagi tim untuk berbagi pandangan dan menghasilkan keputusan bersama.

#### **9. Pengalaman dan Keterampilan Pemimpin**

Pengalaman serta keterampilan pemimpin dalam menghadapi situasi yang beragam juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki pengalaman lebih banyak dan keterampilan manajerial yang lebih tinggi cenderung lebih fleksibel dalam memilih dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim dan organisasi. Di sisi lain, pemimpin yang masih dalam tahap perkembangan mungkin lebih cenderung memilih gaya kepemimpinan yang lebih sederhana dan lebih terstruktur, untuk memberikan mereka lebih banyak kontrol dalam situasi yang tidak terduga.



## **BAB VI**

### **KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh karyawan senangnya seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dihasilkan oleh evaluasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan kesetiaan karyawan. Faktor-faktor yang digunakan sebagai indikator kepuasan kerja dalam kajian ini adalah:

1. Kepuasan terhadap Penghasilan  
Tingkat persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara imbalan finansial yang diterima dengan kontribusi yang diberikan.
2. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja  
Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan fisik tempat mereka bekerja.
3. Kepuasan terhadap Hubungan Sosial  
Interaksi yang selaras antara karyawan, baik dengan sesama rekan kerja maupun atasan.
4. Kepuasan terhadap Kesempatan Pengembangan Karir  
Sejauh mana karyawan merasa perusahaan memberi peluang untuk pengembangan karir dan peningkatan kemampuan.

#### **A. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi:

1. Faktor Intrinsik (Internal)  
Pekerjaan itu sendiri: Tingkat tantangan, makna, dan variasi dalam pekerjaan.  
Pengakuan: Penghargaan atas pencapaian dan kontribusi kerja.  
Peluang Pengembangan: Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan dipromosikan.

## 2. Faktor Ekstrinsik (Eksternal)

Gaji dan Insentif: Kesesuaian antara kompensasi yang diterima dengan ekspektasi.

Kondisi Kerja: Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung.

Hubungan dengan Rekan Kerja: Keharmonisan dalam tim dan kolaborasi yang baik.

Gaya Kepemimpinan: Sikap dan pendekatan atasan dalam mengelola tim.

## B. Hambatan dalam Kepuasan Kerja

Hambatan yang dapat mengurangi kepuasan kerja:

### 1. Beban kerja yang terlalu tinggi.

Terlalu banyaknya beban kerja. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan karyawan merasa terbebani secara fisik maupun mental. Ketika tugas yang diberikan melebihi kapasitas individu, hal ini seringkali berdampak pada stres kerja yang berkepanjangan, kelelahan (*burnout*), dan penurunan produktivitas. Beban kerja yang tinggi juga mengurangi waktu yang dimiliki karyawan untuk beristirahat atau mengelola kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Akibatnya, karyawan yang merasa kewalahan oleh beban kerja sering kali kehilangan motivasi, merasa tidak dihargai oleh perusahaan, dan mulai mempertanyakan komitmen mereka terhadap organisasi.

### 2. Kompensasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi.

Kompensasi adalah salah satu elemen penting yang sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa gaji atau insentif yang mereka terima tidak sebanding dengan upaya, keterampilan, atau kontribusi mereka terhadap perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja mereka cenderung menurun. Hal ini terutama berlaku jika karyawan menyadari adanya ketidakadilan dalam sistem kompensasi, seperti perbedaan gaji yang signifikan di antara rekan kerja dengan posisi dan tanggung jawab yang serupa.

Selain itu, kurangnya penghargaan dalam bentuk bonus, insentif, atau tunjangan lainnya dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan yang mendalam, bahkan mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain.

3. Hubungan yang buruk dengan atasan atau rekan kerja.

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh dinamika hubungan interpersonal di tempat kerja. Hubungan yang buruk dengan atasan, seperti kurangnya komunikasi yang jelas, sikap otoriter, atau ketidakmampuan atasan untuk memberikan dukungan dan arahan yang baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Begitu pula, hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerja, seperti adanya konflik, persaingan tidak sehat, atau kurangnya kerja sama dalam tim, dapat menyebabkan karyawan merasa terisolasi dan tidak nyaman. Ketika lingkungan sosial di tempat kerja tidak mendukung, karyawan mungkin mengalami penurunan semangat kerja, kehilangan rasa memiliki (*sense of belonging*), dan merasa tidak dihargai sebagai bagian dari organisasi.

4. Tidak adanya peluang untuk berkembang atau dipromosikan.

Peluang untuk belajar dan berkembang merupakan salah satu aspek penting yang dicari karyawan dalam pekerjaannya. Ketika perusahaan tidak memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, atau jalur karier yang jelas, karyawan dapat merasa stagnan dan kehilangan motivasi. Hal ini seringkali diperparah oleh kurangnya penghargaan terhadap kinerja yang baik, sehingga karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya tidak dihargai oleh perusahaan. Tidak adanya prospek promosi atau peningkatan karier juga dapat membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki nilai jangka panjang, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mencari organisasi lain yang dapat memberikan peluang tersebut.

### C. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja

Berikut adalah strategi-strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, lengkap dengan deskripsi panjang yang menjelaskan secara rinci setiap poinnya:

### **1. Meningkatkan Komunikasi antara Manajemen dan Karyawan**

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan merupakan fondasi penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Manajemen harus memastikan bahwa informasi mengenai tujuan perusahaan, kebijakan, dan keputusan strategis disampaikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Selain itu, manajemen juga perlu menyediakan saluran komunikasi yang terbuka, di mana karyawan dapat menyampaikan aspirasi, keluhan, atau ide-ide mereka tanpa rasa takut. Ketika komunikasi berlangsung dua arah, karyawan merasa lebih dihargai dan didengar, sehingga dapat meningkatkan rasa kepuasan mereka terhadap organisasi. Program seperti pertemuan rutin, survei umpan balik, atau platform diskusi internal dapat digunakan untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih baik.

### **2. Memberikan Penghargaan dan Apresiasi secara Rutin**

Karyawan yang merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penghargaan tidak selalu harus berupa bonus finansial; bentuk apresiasi lain, seperti pemberian sertifikat penghargaan, pengakuan di depan publik, atau sekadar ucapan terima kasih dari atasan, juga dapat memberikan dampak positif yang signifikan. Dengan memberikan penghargaan secara rutin, perusahaan menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap usaha dan dedikasi karyawan. Selain itu, program penghargaan yang berbasis pencapaian, seperti "Karyawan Terbaik Bulanan," dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

### **3. Menyediakan Lingkungan Kerja yang Mendukung**

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa fasilitas kerja, seperti ruang kerja, peralatan, dan teknologi, memadai untuk membantu karyawan

melaksanakan tugas mereka dengan efisien. Selain itu, menciptakan budaya kerja yang inklusif, menghargai keragaman, dan mendorong kerja sama antarindividu juga merupakan bagian penting dari menciptakan lingkungan yang mendukung. Dengan menyediakan ruang istirahat, program kesehatan mental, atau aktivitas sosial, perusahaan dapat membantu karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lingkungan kerja mereka.

#### **4. Menciptakan Peluang Pengembangan Karier melalui Pelatihan dan Promosi**

Karyawan cenderung merasa puas ketika mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelenggarakan program pelatihan yang relevan, baik untuk pengembangan keterampilan teknis maupun kompetensi kepemimpinan. Selain pelatihan, jalur karier yang jelas juga penting untuk memberikan gambaran kepada karyawan mengenai tahapan-tahapan yang diperlukan untuk meraih posisi yang lebih tinggi. Proses promosi yang transparan, berbasis kinerja, dan adil dapat mendorong karyawan agar lebih giat dalam bekerja serta memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan memberikan peluang pengembangan karier, perusahaan juga menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan.

#### **5. Menyusun Kebijakan yang Adil Terkait Gaji, Insentif, dan Beban Kerja**

Keadilan dalam sistem kebijakan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Perusahaan harus memastikan bahwa struktur gaji dan insentif didasarkan pada kinerja, tanggung jawab, dan pengalaman karyawan. Selain itu, transparansi dalam penentuan kebijakan ini sangat penting untuk menghindari rasa ketidakpuasan atau ketidakadilan di antara karyawan. Selain kompensasi, manajemen juga perlu mempertimbangkan beban kerja karyawan agar tetap seimbang. Beban kerja yang sesuai dengan

kapasitas individu dapat membantu karyawan mencapai hasil kerja yang optimal tanpa merasa tertekan. Kebijakan kerja fleksibel, seperti opsi kerja dari rumah atau jam kerja yang lebih fleksibel, juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

## BAB VII

### KINERJA KARYAWAN DALAM PERUSAHAN

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam suatu organisasi. **Dessler (2018)** menyatakan bahwa kinerja karyawan meliputi aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja yang tercapai serta seberapa besar kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Iis (2022:33), adapun indikator kinerja karyawan menurut yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas (*Quantity*)

Volume pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam rentang waktu tertentu, dengan penilaian berdasarkan kecepatan penyelesaiannya.

2. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)

Kualitas kerja dinilai berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaannya serta tingkat kesempurnaan tugas yang mencerminkan keterampilan, kompetensi, mutu, dan pengetahuannya.

3. Ketepatan waktu (*Promptness*)

Seberapa cepat suatu aktivitas diselesaikan sesuai jadwal yang ditetapkan, dengan mempertimbangkan koordinasi hasil output serta optimalisasi waktu untuk tugas lainnya.

4. Efektivitas (*effectiveness*)

Efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja, teknologi, dan bahan baku untuk memaksimalkan hasil yang diperoleh dari setiap unit sumber daya.

5. Kemandirian (*independence*)

Kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

## **A. Unsur-Unsur yang Berkaitan dengan Kinerja**

Melky Malingkas (2022:10), adapun unsur-unsur menurut yakni:

1. *Quantity of work*, yakni jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periodeterentu.
2. *Quality of work*, yaitu ualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yangditentukan.
3. *Job knowledge*, yakni pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasiteknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness*, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapatdiandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependability*, yakni kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantungkepada orang lain.
7. *Inisiative*, yakni kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities*, yaitu kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

## **B. Faktor yang Menimbulkan Masalah dalam Kinerja**

Rifnanda (2022:15), faktor-faktor yang dapat menimbulkan masalah, yakni:

1. Koordinasi antar karyawan kurang baik dalam bekerja
2. Kurang memahami informasi yang didapatkan yang berfungsi untuk mendukung pelaksanaan tugas
3. Sarana dan prasarana yang kurang komplit
4. Kurang atau tidak adanya pelatihan kerja
5. Kurangnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan
6. Lingkungan pekerjaan yang tidak mendukung, contohnya ruangan terlalu panas, bising, banyak gangguan, dan lain sebagainya



### **C. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan**

Berbagai pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan:

1. **Pelatihan dan Pengembangan**  
Memberikan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan.
2. **Sistem Penghargaan dan Insentif**  
Memberikan penghargaan berupa bonus, promosi, atau pengakuan atas kinerja yang baik.
3. **Lingkungan Kerja yang Positif**  
Menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan.
4. **Umpan Balik yang Konstruktif**  
Memberikan penilaian kinerja yang objektif dan membangun agar karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerjanya.

## BAB VIII

### ASPEK KUNCI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

#### A. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dalam suatu organisasi. **Dessler (2018)** menyatakan bahwa kinerja karyawan meliputi aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja yang tercapai serta seberapa besar kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Iis (2022:33), adapun indikator kinerja karyawan menurut yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas (*Quantity*)

Volume tugas yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan kecepatan kerja sebagai indikator utama

2. Kualitas Kerja (*Quality Of Work*)

Kualitas kerja dinilai berdasarkan persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaan mereka, termasuk kesempurnaan tugas yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, mutu, serta pengetahuan yang dimiliki.

3. Ketepatan waktu (*Promptness*)

Tingkat penyelesaian aktivitas pada waktu yang telah ditentukan, dievaluasi berdasarkan koordinasi dengan hasil output serta optimalisasi waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

4. Efektivitas (*effectiveness*)

Tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi, termasuk tenaga kerja, teknologi, dan bahan baku, dioptimalkan guna meningkatkan output dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian (independence)

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsikerjanya.

## **B. Kompetensi Kerja dan Budaya Organisasi**

### **1. Kompetensi Kerja**

Kompetensi karyawan adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Kompetensi karyawan tidak hanya melibatkan pengetahuan atau keterampilan teknis, tetapi juga sikap dan perilaku yang mendukung keberhasilan dalam pekerjaan (Mulyadi & Setiawan, 2016). Menurut Buchanan dan Huczynski (2019), kompetensi mencakup serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan dalam situasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator kompetensi karyawan yang digunakan dalam kajian ini mengacu pada beberapa elemen dasar dari kompetensi yang telah banyak dibahas dalam kajian sebelumnya, seperti:

a. Pengetahuan Profesional

Karyawan memiliki pengetahuan yang memadai dan relevan sesuai dengan bidang pekerjaan

b. Keterampilan

Kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif.

c. Kemampuan Problem Solving

Kemampuan karyawan dalam menganalisis masalah dan menemukan solusi yang efektif.

d. Kemampuan Interpersonal

Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan berinteraksi dengan kolega serta atasan secara efektif.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dipegang dan dijalankan oleh anggota organisasi yang mempengaruhi pola perilaku mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan diciptakan oleh kelompok dalam organisasi untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan.

Indikator-indikator budaya organisasi yang digunakan dalam kajian ini adalah:

### a. Nilai dan Norman Organisasi

Prinsip dan nilai dasar yang dijunjung tinggi oleh organisasi, yang memandu perilaku karyawan.

### b. Kepercayaan dalam Organisasi

Tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan rekan kerja mereka dalam organisasi.

### c. Komunikasi Internal

Keterbukaan komunikasi antar anggota organisasi, baik horizontal maupun vertikal.

### d. Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

## C. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpin saat memimpin organisasi, yang juga mempengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan pemimpin serta menyelesaikan tugasnya. **Robinson dan Judge (2017)** menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mencakup tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam kajian ini antara lain:

- a. **Kepemimpinan Transformasional**  
Pemimpin yang menginspirasi dan memberi motivasi tinggi pada karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
- b. **Kepemimpinan Transaksional**  
Pemimpin yang fokus pada pengelolaan tugas dan penghargaan berdasarkan hasil kerja yang dicapai.
- c. **Kepemimpinan Partisipatif**  
Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan otonomi dalam pekerjaan.
- d. **Kepemimpinan Otoriter**  
Pemimpin yang cenderung mengambil keputusan secara sepihak dan mengontrol secara ketat perilaku karyawan.

## **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk pada Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dihasilkan oleh evaluasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kinerja dan loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja mereka. Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi Kepuasan terhadap Penghasilan

Sejauh mana karyawan merasa bahwa gaji atau kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka.

- a. **Kepuasan terhadap Kondisi Kerja**  
Karyawan merasa nyaman dengan lingkungan fisik tempat mereka bekerja.
- b. **Kepuasan terhadap Hubungan Sosial**  
Interaksi yang baik dan selaras antara karyawan, rekan kerja, dan atasan.
- c. **Kepuasan terhadap Kesempatan Pengembangan Karir**  
Sejauh mana karyawan merasa perusahaan memberi peluang untuk pengembangan karir dan peningkatan kemampuan.

## **BAB IX**

### **SINERGI KOMPETENSI KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI**

#### **A. Peran Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi**

Dalam dunia kerja, kompetensi karyawan memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan seberapa baik mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Kompetensi ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan, tetapi juga melibatkan pemahaman yang mendalam dan keterampilan interpersonal yang sangat dibutuhkan dalam interaksi sehari-hari. Karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi biasanya lebih mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka dihadapkan pada situasi yang kompleks atau mendesak, keahlian dan pemahaman yang dimiliki memungkinkan mereka untuk mencari solusi yang tepat dan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja keseluruhan mereka, karena karyawan yang berkompoten dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik, lebih cepat, dan dengan hasil yang lebih memuaskan.

Selain itu, budaya organisasi yang ada di perusahaan juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana nilai-nilai bersama dan komunikasi yang efektif menjadi bagian integral dari interaksi antar individu. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan didukung oleh budaya organisasi, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik. Suasana kerja yang lingkungan yang mendukung ini memberikan dorongan ekstra bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai. Dalam lingkungan yang mendukung, karyawan tidak hanya merasa lebih nyaman, tetapi juga lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berujung pada hasil kerja yang lebih baik.

## **B. Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang efektif, yang mampu memberikan arahan yang jelas dan mendukung timnya, akan menciptakan atmosfer kerja yang positif. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, berfokus pada menginspirasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, sementara gaya partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Ketika pemimpin mengakui pencapaian karyawan dan memberikan penghargaan atas upaya mereka, hal ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik, tetapi juga membangun rasa percaya diri dan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dan apresiasi dari pemimpin mereka cenderung lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras dan meraih tujuan bersama.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang saling terkait dengan kompetensi karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi biasanya merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Ketika mereka berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik, perasaan puas akan pencapaian tersebut sangat meningkatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan. Rasa puas ini tidak hanya mempengaruhi semangat kerja, tetapi juga berkontribusi pada loyalitas mereka terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keahlian yang diperlukan untuk sukses, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Budaya organisasi yang inklusif dan mendukung juga dapat menciptakan rasa nyaman bagi karyawan. Dalam budaya yang demikian, komunikasi terbuka dan penghargaan terhadap kontribusi individu sangat ditekankan. Ketika nilai-nilai bersama diinternalisasi dan diterapkan dalam praktik sehari-hari, karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses kerja. Ini membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan

kontribusi mereka dihargai. Dengan suasana kerja yang positif dan inklusif, karyawan lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, yang berujung pada peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang memberikan umpan balik yang konstruktif, membangun hubungan personal, dan menyediakan peluang pengembangan karier akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktif. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memperhatikan dan mendukung mereka, mereka lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang positif ini berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja mereka.

Akhirnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengakuan yang mereka terima cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Rasa puas ini memberikan dorongan emosional yang kuat, yang mendorong karyawan untuk berkomitmen dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa bahagia dan dihargai, mereka cenderung berupaya lebih maksimal untuk meraih hasil yang lebih baik serta memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap keberhasilan perusahaan.

Terlihat jelas bahwa kompetensi karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja saling terkait dan berkontribusi satu sama lain untuk meningkatkan kinerja karyawan, penting untuk mengelola dan memperhatikan berbagai faktor yang ada ini secara holistik akan menghasilkan tim yang lebih produktif dan lingkungan kerja yang lebih positif.



## **BAB X**

### **MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA MENDUKUNG MELALUI KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN**

#### **A. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Kompetensi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Ketika seorang karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai, mereka merasa lebih memiliki keyakinan diri dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diamanahkan. Rasa percaya diri ini tidak hanya membuat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tetapi juga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan mereka secara keseluruhan. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif, karyawan yang memiliki rasa kompeten cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka mampu berkontribusi secara maksimal.

Peningkatan kompetensi sering kali diiringi dengan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Ketika karyawan mendapatkan pelatihan dan dukungan untuk meningkatkan keterampilan mereka, mereka merasa dihargai oleh perusahaan. Hal ini menciptakan suasana yang positif, di mana karyawan merasa bahwa usaha mereka diakui dan dihargai. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, karena karyawan individu yang merasa puas cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Hubungan positif antara kompetensi dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan adalah langkah yang bijaksana bagi perusahaan. Ketika perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan karyawan, mereka tidak hanya membangun tim yang lebih kompeten, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang

lebih bahagia dan sehat. Karyawan yang puas akan lebih loyal, berkontribusi lebih banyak, dan membantu menciptakan budaya kerja yang positif.

Kompetensi karyawan tidak hanya berkontribusi langsung pada kinerja mereka, tetapi juga mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa kompeten dalam tugas yang mereka jalankan, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Rasa puas ini, pada gilirannya, mendorong mereka untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Hubungan ini menunjukkan bahwa membangun kompetensi karyawan adalah langkah penting dalam meningkatkan kinerja keseluruhan tim.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif. Ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam mencari solusi dan meningkatkan proses kerja. Dalam konteks ini, kompetensi dan kepuasan kerja saling mendukung, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Hal ini sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif di pasar.

Oleh karena itu, perusahaan harus fokus pada pengembangan kompetensi karyawan sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Dengan memberikan pelatihan dan dukungan yang tepat, perusahaan tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja di mana kepuasan karyawan semakin meningkat. Ini akan berujung pada peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

## **B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebuah budaya yang positif dan mendukung menciptakan lingkungan kerja yang

nyaman, di mana nilai-nilai bersama dan komunikasi terbuka menjadi bagian dari interaksi sehari-hari. Saat karyawan merasakan bahwa mereka bekerja di lingkungan yang menghargai kontribusi pribadi, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang positif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memperkuat semangat tim dan kerjasama. Budaya organisasi yang baik juga membantu karyawan merasa terhubung dengan tujuan dan visi perusahaan. Ketika karyawan memahami dan merasakan bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Karyawan yang merasakan kedekatan dengan nilai-nilai organisasi akan lebih menghargai peran mereka dan merasa lebih puas dengan kontribusi yang mereka berikan. Ini menciptakan siklus positif di mana kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Penting bagi perusahaan untuk secara aktif membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif. Investasi dalam kegiatan tim, komunikasi yang baik, dan pengakuan terhadap pencapaian individu dapat membantu menciptakan budaya yang inklusif dan mendukung. Dengan membangun budaya yang baik, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan lingkungan yang menarik bagi karyawan, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas.

Budaya organisasi memiliki dampak yang luas terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya melalui kepuasan kerja mungkin tidak selalu signifikan. Ketika budaya organisasi tidak cukup mendukung atau inklusif, karyawan mungkin merasa terasing atau tidak dihargai. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja mereka, karena mereka tidak merasa termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan memperbaiki budaya organisasi mereka agar mampu memberikan dampak positif.

Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berpotensi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Saat karyawan merasa bekerja di lingkungan yang menghargai mereka mendukung dan menghargai kontribusi mereka, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka. Namun, jika budaya tersebut tidak cukup kuat atau tidak diterima oleh karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja dapat menjadi minimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam menciptakan budaya kerja yang kuat dan mendukung.

Dengan demikian, meskipun budaya organisasi memiliki potensi untuk memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tidak semua budaya mampu memberikan dampak yang signifikan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menerus memperbaiki dan menyesuaikan budaya mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan memainkan peran krusial dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin yang efektif mengerti pentingnya memberikan arahan yang jelas dan dukungan kepada timnya. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, hal ini menciptakan atmosfer kerja yang positif. Karyawan yang mendapatkan penghargaan dan dukungan dari pemimpin cenderung lebih puas dalam menjalankan pekerjaan mereka, karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka diperhatikan.

Gaya kepemimpinan yang inspiratif mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pemimpin yang tidak hanya memberikan instruksi tetapi juga menginspirasi tim untuk mencapai tujuan bersama menciptakan rasa keterikatan yang lebih kuat. Ketika karyawan merasa memiliki pemimpin yang mendukung serta mendorong mereka untuk berkembang,

mereka cenderung lebih termotivasi dan puas dalam bekerja, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini juga berdampak pada semangat kerja dan produktivitas tim secara keseluruhan.

Penting bagi perusahaan untuk melatih pemimpin mereka agar dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif. Pelatihan dalam komunikasi, empati, dan pengembangan tim dapat membantu pemimpin mewujudkan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendukung. Dengan memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendukung, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan budaya yang kuat di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, dan hal ini dapat terjadi baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dapat tercapai ketika pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas dan dukungan emosional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka peduli, mereka lebih mungkin merasa puas dan termotivasi untuk bekerja keras. Ini menciptakan siklus positif di mana kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Lebih dari itu, seorang pemimpin yang efektif dapat menginspirasi timnya untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memberi penghargaan atas pencapaian dan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri, pemimpin menciptakan suasana di mana karyawan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan tim. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka akan lebih berkomitmen dan Berupaya lebih maksimal untuk meraih hasil yang lebih optimal. Ini menunjukkan betapa pentingnya gaya kepemimpinan dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Akhirnya, untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan. Pelatihan untuk meningkatkan

kemampuan komunikasi, empati, dan pengembangan tim dapat membantu pemimpin untuk lebih efektif dalam mendukung karyawan mereka. Dengan memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendukung, organisasi tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kuat yang akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Secara signifikan.

## BAB XI PENUTUP

Dalam perjalanan kita melalui buku ini, telah terbukti bahwa kompetensi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja saling terkait dan memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kompetensi yang baik tidak hanya membantu karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai, mereka lebih mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan menjadi langkah yang sangat strategis bagi organisasi yang ingin mencapai hasil optimal dan berkelanjutan. Ini bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan yang lebih kompleks.

Budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai fondasi yang kuat untuk kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja yang baik, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Lingkungan yang mendukung akan mendorong karyawan untuk berkolaborasi dan berkontribusi lebih baik, menciptakan sinergi yang dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Meskipun budaya organisasi tidak selalu memiliki dampak langsung pengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetap memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan budaya kerja yang inklusif dan suportif, serta menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif bagi semua anggota tim. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya menarik talenta terbaik, tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

Gaya kepemimpinan juga tidak dapat diabaikan. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, menciptakan suasana di mana setiap individu merasa dihargai serta memiliki peran signifikan dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya sebatas memberikan arahan, tetapi juga melibatkan kemampuan mendengarkan dan memahami kebutuhan tim. Dengan kepemimpinan yang baik, keinginan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka semakin meningkat. Akhirnya, kepuasan kerja menjadi kunci utama yang menghubungkan semua elemen ini. Karyawan yang merasa puas akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan menekankan pengembangan kompetensi serta membangun budaya kerja yang positif, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan bersama. Upaya ini tidak hanya akan meningkatkan hasil jangka pendek, tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afriliani, S. N. I., Sudiantini, D., & Narpati, B. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(3), 2258–2267.
- Anggono, A. (2022). *AKUNTANSI MANAJEMEN PADA ENTITAS PUBLIK*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Arifuddin. (2022). *PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN SDM*. Sigi: CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Ariyanti, K. K., Dewi, R. S., & Widayanto. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Produksi Divisi Snack PT Dua Kelinci Pati)
- Avisiena, H., Maswanto, & Haryoto, C. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di SMK Muhammadiyah Tangerang.
- Destinna, N., Sundari, S., & Harsuti. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, komunikasi, dan kerja sama tim terhadap kepuasan kerja karyawan di RSUD Aghisna Medika Kroya. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 10(2), 87–98.
- Hamzali, S. (2022). *PENGANTAR MANAJEMEN Teori Dan Aplikasi*. Pasaman: CV. AZKA PUSTAKA.
- Halimah, H., Darka, D., & Saputra, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Interna Kawan Setia Karawang Jawa Barat. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 7(4), 15631–15640.
- Harahap, G. (2023). *Pengembangan SDM*. Banten: PT SADA KURNIA PUSTAKA.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. (1982). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Recource*. New Jersey : Prentice – Hall.

- Lestariningsih, S., & Widhiastuti, S. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Maulidiyah, N. N., Lestari, A., & Choerudin, A. (2022). *Perilaku Organisasi*. Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Malingkas, Melky. (2022). *Servant Leader Integritas Kinerja Kepala Sekolah*. Sumatera Barat: CV. Azka Pustaka.
- Nurman, Sukri, A., & Lilis Suryani. (2023). *Teori Administrasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rayadi. (2022). Faktor-faktor manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di Pontianak. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(3), 120–132.
- Rahmadani, K., Widyaningrum, M. E., & Noviandari, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan insentif terhadap kinerja karyawan di PT. Romi Violeta Sidoarjo. *Jurnal Kepemimpinan dan Kinerja*, 8(2), 45–56.
- Rinnanik, Pariyanti, E., Bakhri, S., & Buchori. (2021). *ILMU MANAJEMEN DI ERA 4.0*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Rusdiana. (2022). *MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA*. Bandung: ARSAD PRESS.
- Sudiyani, N. N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kisel Group Regional Bali Nusra. *Warmadewa Management and Business Journal*, 5(1), 45–56.
- Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2023). Kajian literatur mengenai faktor-faktor manajemen sumber daya manusia yang memengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kinerja Karyawan*, 12(1), 25–36.
- Uno, H., & Lamatenggo, N. (2022). *Tugas Guru Dalam Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widiana, M. E., Haryono, A., Widyaningrum, M. E., & Bantara, A. F. (2022). Pengaruh perubahan lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai pada BPK Perwakilan Provinsi Jawa Timur di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 14(1), 33–45.

- Widyaningrum, Mahmudah Enny dan Siwati, Endang. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Widyaningrum, M. E. (2019). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(3), 98-110.