

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Budaya Organisasi

2.1.1. Defenisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2022), budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dipegang beserta anggota dan setiap organisasi berbeda-beda budaya organisasinya. Sedangkan menurut (Huda, 2020) Budaya organisasi menjelaskan bagaimana memandang unsur-unsur yang ada di dalam organisasi dan bagaimana setiap unsur-unsur tersebut berperilaku sesuai dengan budaya organisasi Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Menurut Rivai (2022), budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan praktik yang dipegang bersama oleh anggota organisasi dan menjadi ciri khas setiap organisasi. Budaya itu sukar dipahami, tidak berwujud, implicit dan dianggap sudah semestinya atau baku. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Menurut D Kurnia (2023), budaya organisasi memiliki peran penting dalam menggerakkan organisasi dengan baik. Budaya organisasi merupakan fondasi kesuksesan perusahaan yang membentuk cara karyawan bekerja, berkolaborasi, dan berkembang. Pentingnya budaya organisasi bagi sebuah organisasi atau lembaga berkaitan dengan perannya dalam memberikan norma-norma, membangun sebuah tradisi, dan mengarahkan unsur-unsur yang ada dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi di lembaga pendidikan akan menjadi baik manakala seorang pemimpin memiliki peran yang cukup besar dalam penciptaan budaya organisasi tersebut. Sikap dan perilaku pimpinan, baik dalam ucapan maupun tingkah laku menjadi teladan bagi para anggota dalam melaksanakan aktivitasnya (Imelda, 2022). Perilaku pemimpin yang sungguh-sungguh dalam bekerja dapat menjadi daya Budaya Organisasi bagi bawahannya. Keputusan yang telah diambil terhadap suatu kondisi tertentu dilaksanakan secara disiplin dan konsisten menunjukkan sikap positif dari seorang pemimpin. Pemimpin seperti itu akan memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya organisasi. Namun kebiasaan atau ideologi yang dijalankan sebagai akar dari budaya organisasi, baik disadari atau tidak akan mengalami perubahan. Perubahan budaya organisasi pada umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi. Ini akan menarik perhatian banyak orang untuk mengubah budaya organisasi yang telah dibangun. Setiap individu dalam organisasi menyadari dan mengetahui bahwa budaya organisasi perlu mengikuti perkembangan zaman untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dan kemajuan organisasi.

Penelitian yang mengkaji topik seputar budaya organisasi sudah banyak dilakukan. Hal ini mengingat budaya organisasi memegang peran penting dalam menggerakkan organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dilakukan berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perkembangan organisasi (Putri & Yusuf, 2022). Penelitian ini mengkaji topik budaya organisasi secara umum yang dikaitkan dengan lembaga Pendidikan. Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian dalam topik Pendidikan dan manajemen secara umum.

Menurut Fitriyani (2024), kata "organisasi" secara etimologi berasal dari bahasa Latin "organum" yang berarti alat. Dalam bahasa Inggris, kata "organisasi" disebut "organization" yang berarti organisasi, penyusunan, pengumpulan, atau penghimpunan. Secara umum definisi organisasi adalah sebuah wadah untuk sekelompok atau sekumpulan orang yang bekerjasama secara rasional dan sistematis yang dipimpin atau terkendali untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selain itu menurut Muhdar (2020:307) indikator budaya organisasi adalah sebagai

berikut: 1. Integritas. 2. Konsistensi. 3. Profesional. 4. Tanggung jawab. 5. Komunikasi.

Budaya organisasi bersifat dinamis, bahkan perlu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap mapan. Sebuah organisasi perlu mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir, dan memelihara kepercayaan dalam organisasi (Kurnia dkk. 2023: 3). Budaya organisasi yang baik merupakan proses pembelajaran terus menerus dalam organisasi. Nilai-nilai positif dari budaya kerja idealnya terus dibina dan diwariskan kepada seluruh anggota baru agar tetap tertanam dalam organisasi. Anggota harus mampu beradaptasi dan menerima positif dengan norma-norma atau nilai-nilai yang dibangun. Fenomena inilah yang semestinya dikembangkan di lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang memiliki budaya organisasi yang baik akan mampu bertahan dalam menghadapi berbagai kondisi, baik internal maupun eksternal (Maolani & Rufaidah, 2023).

Kerjasama beberapa orang manusia yang mempunyai kesamaan tujuan disebut kelompok kerjasama atau lebih tegas organisasi. Organisasi lahir merupakan kehendak manusia itu sendiri makhluk yang dalam hidupnya selalu saling ketergantungan untuk mencapai kepuasan. Dari kelompok kerjasama yang pada mulanya sederhana, semakin berkembang dan manusia itu semakin terdorong untuk meningkatkan bentuk organisasi untuk menjawab tantangan dalam memenuhi kebutuhan sosial dalam kehidupannya. Maka lahirlah organisasi yang begitu beraneka ragam mulai yang sangat sederhana sampai kepada yang begitu kompleks dan rumit.

Kajian mengenai budaya organisasi menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan ahli maupun praktisi manajemen, terutama dalam rangka memahami dan mempraktekkan perilaku organisasi.

2.1.2. Elemen Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2019) menjabarkan bahwa secara dimensional, ada empat elemen dalam budaya organisasi yakni meliputi :

1. Profesionalitas

Profesionalitas adalah kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan, serta sikap dan perilaku yang menunjukkan komitmen dan kualitas tinggi dalam menjalankan tugas.

2. Integritas

integritas adalah sikap jujur dan orientasi terhadap kebenaran, dan merupakan dimensi yang paling penting untuk meraih kepercayaan dari orang lain.

3. Kerja Tim

Kerja Tim adalah sebuah kelompok yang secara individu memiliki upaya yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah input yang dilakukan secara individu.

4. Inovasi

Inovasi adalah gagasan baru yang diterapkan untuk memulai atau memperbaiki suatu produk, proses, atau layanan.

2.1.3. Peran Budaya Organisasi dalam Lingkungan Kerja

Menurut Fahrizi & Panlela (2022) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara individu dalam organisasi. Peran budaya organisasi cukup beragam, mulai dari sebagai identitas hingga pemandu sikap dan perilaku pekerja. Fungsinya sangat krusial bagi perusahaan demi tercapainya tujuan, dan misi visi yang telah terencana. Dikarenakan salah satu fungsinya sebagai identitas, maka tidak heran jika antara satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda. Akan tetapi, meskipun berbeda pada inti perannya tetap sama. Satu perusahaan bisa menerapkan budaya dengan detail menyesuaikan perusahaanya, tetapi intinya sama.

1. Memfasilitasi Identitas

Budaya organisasi membantu karyawan memahami siapa mereka dan peran mereka dalam organisasi, membentuk identitas karyawan dengan cara menentukan nilai-nilai, norma, dan harapan yang berlaku dalam organisasi. Identitas karyawan yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan dalam bekerja.

2. Memfasilitasi Komitmen

Budaya organisasi membantu karyawan merasa terikat dengan organisasi dan tujuan karyawan, membentuk komitmen karyawan dengan cara menentukan bagaimana karyawan merasa tentang organisasi dan peran karyawan dengan komitmen karyawan yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

3. Memfasilitasi Stabilitas Sosial

Budaya organisasi membantu karyawan memahami bagaimana karyawan berinteraksi dan bekerja sama dalam organisasi, budaya organisasi membentuk stabilitas sosial dalam organisasi dengan cara menentukan norma dan harapan yang berlaku dalam organisasi. Stabilitas sosial yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta mengurangi konflik dan stres dalam organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan organisasi melalui pemersatu nilai, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggotanya.

2.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robins dalam Romi dan Susi (2014) mengemukakan Indikator atau dimensi budaya organisasi meliputi:

1. Inovasi memperhitungkan resiko.

Suatu gagasan atau ide baru dalam memperhitungkan suatu resiko atau dampak yang akan terjadi di dalam suatu organisasi yang dijalani.

2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail.

Dalam hal ini bagaimana suatu individu atau kelompok memberi perhatian lebih dalam terhadap suatu masalah yang terjadi di dalam suatu organisasi tersebut.

3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai.

Suatu organisasi haruslah memiliki orientasi atau target capaian terhadap tujuan organisasi tersebut.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.

Suatu organisasi haruslah memiliki orientasi atau target capaian terhadap tujuan organisasi dan memenuhi tercapainya kepentingan anggota dalam organisasi tersebut.

5. Agresif dalam bekerja.

Sikap pro-aktif yang diperlihatkan oleh individu atau kelompok di dalam menghadapi segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi tersebut.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas dalam bekerja.

Bagi sebuah organisasi besar, menjaga stabilitas kerja di dalam organisasi memang sebuah keharusan. Saat suatu organisasi dalam kondisi bermasalah atau ada seorang anggota memiliki status kerja yang tidak jelas maka hal tersebut bisa mempengaruhi kinerja tim. Pasalnya, saat anggota tim ada yang merasa tertekan maka kerja sama tim yang sudah terbangun pun akan menjadi berantakan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu kondisi kerja yang stabil untuk menjaga kerja sama antar anggota tim.

2.2 Konsep Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Definisi dan Teori Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga sangat bergantung pada pemimpinnya. Pejabat yang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan menurut (Efendi et al., 2019) adalah kemampuan untuk menyampaikan dampak konstruktif pada orang lain, atau kemampuan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Kepemimpinan, dengan demikian,

berarti suatu upaya yang berdampak pada pekerja dengan mengerahkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien di segala proses manajemen untuk meraih tujuan yang diinginkan dan menghasilkan kualitas kerja yang baik. Gaya yang diterapkan dapat mengarahkan serta meBudaya Organisasi kegiatan timnya dan menyelaraskan tujuan bawahannya supaya dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan seringkali diklaim menjadi faktor terpenting dalam kesuksesan suatu organisasi. Setiap individu akan dilibatkan di dalam suatu organisasi untuk menumbuh kembangkan institusinya. Keterlibatan individu di dalam suatu organisasi memerlukan kajian tersendiri, di mana di dalam suatu organisasi akan terbentuk perilaku individu dan perilaku kelompok, yang masing-masing akan memerlukan perlakuan tersendiri oleh pucuk kepemimpinan di dalam menjalankan roda organisasinya. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu ciri dari pemimpin yang dibutuhkan di era modern ini adalah keteladanan, kejujuran dan disiplin yang tinggi serta kemampuan diri dalam mengelola emosional dalam berbagai hal baik dalam menyikapi organisasi maupun dalam menghadapi anak buah yang dianggap perlu penanganan khusus. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan yang tidak berorientasi pada kesejahteraan karyawan dapat mengurangi Budaya Organisasi dan produktivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak pada Kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan mengajak pengikut serta bawahan buat mencapai tujuan beserta dengan membangun lingkungan kerja yang lebih berwibawa, efektif, terarah dan terkendali (Abadiyah et al., 2020). Kepemimpinan ialah salah satu keterampilan yang diperlukan pemimpin perusahaan buat menjalankan perusahaan (Bastari et al., 2020). Efek pemimpin diketahui memungkinkan karyawan mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan, pada sisi lain, terkait dengan sikap pemimpin saat memimpin atau mempertanyakan pengikut (Rohman et al., 2020). Gaya kepemimpinan didefinisikan oleh (Sabila & Firmansyah, 2022)

menjadi keterampilan yang biasa dipergunakan buat memiliki akibat konstruktif di orang lain dan orang-orang pada lebih kurang karyawan buat bekerja sama buat meraih target yang direncanakan. Gaya manajemen dapat mencoba buat mengarahkan atau menghipnotis orang lain menggunakan secara efektif dan efisien memobilisasi sumber daya yang tersedia pada semua cara manajemen buat mencapai sasaran yang diinginkan. Kepemimpinan ialah proses menguasai kegiatan yang diorganisasikan pada suatu gerombolan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (N. W. Lestari, 2021).

2.2.2. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut (Meriliandi · 2023) ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yaitu antara lain :

1. Gaya kepemimpinan diktator

Pemimpin jenis ini melakukan segala sesuatu berdasarkan paksaan atau secara kekuasaan mutlak. Tegasnya pemimpin menentukan segala-galanya baik mengenai aktivitas, kebijakan, keputusan, sedangkan orang yang dipimpinnya hanya menerima instruksi, pemberitahuan, tugas serta perintah yang harus dikerjakan, tanpa boleh membantah. Gaya kepemimpinan diktator sering juga disebut otoriter, totaliter, dan tirani.

Ciri-ciri kepemimpinan diktator adalah:

Tidak diperkenankan bertanya Diktator menetapkan hukum di dalam kelompoknya dan mengharapkansetiap orang melakukannya tanpa mempertanyakan kewenangannya.

- a. Pengetahuan adalah kekuatan Diktator dengan tepat mempercayai pengetahuan adalah salah satu kunci kekuasaan. Karena alasan ini, diktator seringkali menyimpan sendiri pengetahuan yang sangat penting dari suatu unit atau organisasi dan menyebarkan bagian-bagian informasi hanya pada basis yang perlu diketahui.
- b. Tidak boleh ada kesalahan Diktator selalu mengharapkan kualitas kerja yang paling tinggi. Kesalahan tidak akan ditoleransi. Kesalahan biasanya berakhir dengan penghentian atau suatu bentuk hukuman lain terhadap pribadi pelaku.

Kelemahan gaya kepemimpinan diktator :

- a. Gaya kepemimpinan diktator dapat menyulitkan pemimpin maupun para anggota tim. Diktator tidak biasa menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan pasti. Diktator juga terbuka terhadap risiko yang sangat tinggi dibenci oleh unitnya.
- b. Diktator juga tidak akan mengenyam manfaat kreativitas timnya. Jika seorang pengawas tidak tahu apa-apa tentang status dan sasaran-sasaran tim, para anggota tim tidak akan mampu memperlihatkan kemampuan terbaik karyawan.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu kesatuan. Artinya, sang pemimpin melakukan suatu kebijakan tidak cukup hanya berbicara, tetapi berdasarkan konstitusi atau peraturan yang telah disepakati bersama bukan berdasarkan kemauan sendiri atau kekuatan sendiri (kekerasan).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

- a. Partisipasi Pemimpin melibatkan tim di dalam sebagian besar aspek bisnis, memastikan bahwa setiap anggota tim sama-sama menyadari apa yang sedang terjadi di seluruh unit.
 - b. Mendorong perdebatan Pemimpin mengakui nilai perdebatan dan kompetisi dan mendorong para anggota tim untuk berperan serta dalam menyusun arah baru untuk unit karyawan.
 - c. Kekuasaan memveto Kekuasaan mutlak sang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan ini mendapatkan tambahan sebutan “relatif”. Meskipun pemimpin mendorong adanya partisipasi, pada akhirnya dirinyalah yang membuat keputusan akhir atas.
3. Gaya kepemimpinan kemitraan Ciri-ciri gaya kepemimpinan kemitraan adalah :
- a. Kesejahteraan Pemimpin tidak lebih daripada anggota kelompok yang lain, seseorang yang mungkin memiliki pengalaman lebih, tentu saja,

tetapi juga seorang yang tidak menarik bobot yang lebih besar dibandingkan pribadi-pribadi lain dalam kelompok.

- b. Visi kelompok Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.
- c. Berbagi tanggung jawab Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.

4. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki Kesejahteraan melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kelebihan gaya kepemimpinan transformasional :

- a. Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim- tim kerja yang bisa mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu.
- b. Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan Kesejahteraan dan komitmen bawahan.
- c. Pemimpin transformasional berpegang pada “tanggung jawab moral” yang meBudaya Organisasi perubahan terhadap keinginan memenuhi kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan tim dan organisasi.
- d. Kepemimpinan transformasional sering ditemukan dan diterapkan pada berbagai tingkat pada organisasi dan relevan untuk berbagai situasi serta cocok digunakan pada organisasi yang melakukan perubahan secara besar-besaran.

2.2.3. Peran Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam suatu organisasi merupakan sesuatu peran yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu :

Menurut Hadari Nawawi dalam , Kepemimpinan memiliki peran yang dapat dijabarkan sebagai berikut 1) Instruktif, adalah komunikasi bersifat satu arah, dengan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti pemimpin dan tergantung kepada pemimpinnya. 2) Konsultatif, Dalam konsultatif kepemimpinan bersifat dua arah meskipun pelaksana bergantung kepada pemimpinnya. 3) Partisipatif. Berwujud hubungan pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

1. Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijakan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling. Menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan meBudaya Organisasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi.

2.2.4. Gaya Kepemimpinan yang Relevan dalam Koperasi

Banyak ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pakar yang meliputi ciri-ciri fisik, ciri-ciri intelektual, dan ciri-ciri kepribadian. Dr.W.A. Gerungan telah mengetengahkan ciri-ciri yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang baik dan dijadikan perhatian para penilai ketika sedang

melaksanakan penyaringan terhadap calon-calon pemimpin dalam latihan-latihan kader kepemimpinan. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Persepsi Sosial. Persepsi sosial dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota-anggota kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan. Persepsi sosial ini terutama diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan tugasnya dalam memberikan pandangan dan patokkan yang menyeluruh dari keadaankeadaan di dalam dan di luar kelompok.
2. Kemampuan berpikir abstrak. Kemampuan berpikir abstrak dapat menjadikan indikasi bahwa seseorang mempunyai kecerdasan yang tinggi. Kemampuan abstrak yang sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur intelegensi, khusus dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungankecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan umum di luar kelompok dalam hubungannya degan tujuan kelompok. Ini berarti bahwa ketajaman persepsi dan kemampuan menganalisis didampingi oleh kemampuan abstrak dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial di dalam dan di luar kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin yang harus diarahkan oleh persepsi sosial yang telah diterangkan di atas.
3. Keseimbangan emosional. Merupakan faktor paling penting dalam kepemimpinan. Jelasnya, pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkankesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, cita- cita, dan alam perasaan, serta pengintegrasian ke semuanya itu ke dalam suatu kepribadian yang harmonis. Dan ini bukanlah suatu kepribadian harmoni yang beku dan statis, melainkan suatu harmoni dalam ketegangan-ketegangan emosional, suatu keseimbangan yang dinamis, yang dapat bergerak ke mana-mana, tetapi mempunyai dasar yang matang dan stabil. Kematangan emosional ini diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat turut merasakan keinginan

dan cita- cita anggota kelompok dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan dengan sukses.

2.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator tersebut dapat menentukan keberhasilan seorang pemimpin yaitu :

- a. **Kemampuan mengambil keputusan:** Kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat berdasarkan perhitungan.
- b. **Kemampuan meBudaya Organisasi:** Kemampuan untuk mendorong anggota organisasi agar mau dan rela mengerjakan tugasnya
- c. **Kemampuan berGaya Kepemimpinan:** Kemampuan untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain
- d. **Kemampuan mengendalikan bawahan:** Kemampuan untuk mengendalikan bawahan dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan
- e. **Kemampuan mengendalikan emosi:** Kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga tujuan bersama dapat diraih
- f. **Integritas:** Memiliki integritas
- g. **Bertanggung jawab:** Bertanggung jawab atas tugasnya
- h. **Interpersonal skill:** Memiliki keterampilan interpersonal
- i. **Mampu membuat perencanaan strategis:** Mampu membuat perencanaan strategis.

Sedangkan Faktor-faktor lain yang memengaruhi gaya kepemimpinan yaitu : Sifat-sifat pemimpin, Kebiasaan pemimpin, Kemampuan pribadi pemimpin.

2.3. Konsep Kesejahteraan Karyawan

2.3.1. Defenisi Kesejahteraan Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2016:7) Kesejahteraan yang dimaksud disini adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan secara material cukup memenuhi kebutuhannya dan merasa aman dan tenang menjalani kehidupannya..

Kesejahteraan di tempat kerja juga berarti bahwa karyawan memiliki kondisi kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan, serta hak dan perlindungan yang sesuai. Kesejahteraan yang baik di tempat kerja dapat membawa manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan yang menikmati pekerjaannya cenderung lebih produktif dan lebih loyal kepada perusahaan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesejahteraan kerja karyawan antara lain:

1. Faktor lingkungan kerja, seperti kondisi ruangan dan fasilitas kerja.
2. Faktor interpersonal, seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan.
3. Faktor beban kerja, seperti beban kerja yang berlebihan atau jadwal kerja yang padat.
4. Faktor imbalan, seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas kesehatan.

Kesejahteraan yang berhasil adalah imbalan penuh (materi dan immateri, berdasarkan kebijakan perusahaan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik dan mental karyawan sehingga produktivitasnya meningkat. Dengan tingkat kesejahteraan yang memadai, karyawan menjadi lebih tenang. dalam pelaksanaan tugas karyawan, yang harus mengarah pada lebih disiplin di antara karyawan. Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai. Terutama pembayarannya kepada karyawan yang sakit, uang bantuan untuk tabungan pegawai, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pensiun. (Nuzleha & Yumarni, 2020).

Kesejahteraan sosial atau jaminan sosial bentuk pemberian penghasil baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk non materi, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk selama masa pengabdianya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dalam usaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga labour turnover relative rendah. Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka karyawan akan lebih tenang dalam melaksanakan

tugastugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin. (Nisa, 2019).

Menurut Undang-Undang Jaminan Sosial No. 11 Tahun 2009, jaminan social merupakan prasyarat untuk memenuhi kebutuhan material, spiritual, dan sosial warga negara dalam rangka memenuhi kewajiban sosialnya. Perawatan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat dalam memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani karyawan beserta keluarganya. Perusahaan juga harus selalu memperhatikan kerjasama antar karyawan di perusahaan dan kondisi ruangan masing-masing karyawan, dengan tujuan agar karyawan merasa nyaman, sehingga Kesejahteraan karyawan meningkat.

Tujuan dari kesejahteraan kerja yaitu:

1. Meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan karyawan
3. Membudaya Organisasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
4. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.

Kesejahteraan karyawan adalah pemberian imbalan atau insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan sebaik mungkin dalam operasional perusahaan, yang berlaku bagi karyawan baik dalam pekerjaan yang menguntungkan maupun yang dapat menguntungkan.

Employee well-being atau diterjemahkan sebagai “kesejahteraan karyawan” biasanya berbicara mengenai kondisi psikologis karyawan di tempat kerja. Lalu menurut Rizky & Sadida (2019) kesejahteraan karyawan adalah bagian dari kesejahteraan yang diperoleh individu dari suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Karena kesejahteraan tersebut merupakan pengertian yang subjektif, maka terdapat banyak dimensi yang dapat membangun ukuran mengenai kesejahteraan untuk karyawan. Dalam jurnal Rizky & Sadida (2019), ada teori Wadel dan Burton mengenai *employee well-being* yang menjelaskan bahwa dimensi kesejahteraan yang dimaksud dapat berupa fisik, materi, sosial,

emosi, pengembangan dan aktivitas. Tentunya setiap individu memiliki kebutuhan akan kesejahteraan yang berbeda, di sinilah setiap dimensi tersebut berlaku bagi masing-masing individu tersebut.

Kesejahteraan yang bersifat subjektif ini menimbulkan berbagai perspektif mengenai bagaimana karyawan merasa sejahtera. Menurut Hakanen et al. (2018), ada empat tipe kesejahteraan karyawan yaitu kelelahan atau *burnout*, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kecanduan kerja. *Burnout* atau kelelahan berhubungan dengan penipisan energi dan kekurangan sumber daya diri yang kronis. Oleh karena itu, karyawan yang mengalami *burnout* biasanya akan kekurangan energi yang diperlukan untuk berinvestasi dalam memperoleh sumber daya baru atau menghadapi tantangan baru, di lingkungan kerja. Keterlibatan kerja dapat dianggap sebagai sumber daya dan juga dianggap sebagai “sumber daya surplus” yang dihasilkan dari memiliki pekerjaan yang cukup dan sumber daya pribadi yang melebihi tuntutan pekerjaan seseorang. Kemudian, seperti halnya keterikatan kerja, kepuasan kerja adalah keadaan positif di mana karyawan puas terhadap performa bekerjanya. Meski mirip dengan keterlibatan kerja, kepuasan kerja tidaklah sama seperti keterlibatan kerja. Kepuasan kerja lebih ditandai dengan gairah rendah hingga sedang dan ditandai dengan relaksasi dan rasa “kenyang”, bukan energi dan dorongan. Tipe selanjutnya adalah kecanduan kerja, di mana para pecandu kerja cenderung menginvestasikan sumber daya karyawan (misalnya waktu, energi, perhatian, emosi) dalam pekerjaan, dan terlepas dari apakah karyawan gagal atau berhasil, karyawan akan terus melakukannya. Seringkali, tipe ini akan lebih sering mengorbankan kepentingan pribadi karyawan dan kehidupan keluarga. Dapat disimpulkan bahwa karyawan untuk merasa sejahtera memiliki tolok ukur yang berbeda-beda. Memahami kerangka empiris ini adalah kunci untuk mengembangkan definisi yang berguna untuk memahami kesehatan mental di beragam populasi. Dalam penelitian tersebut, diperoleh kesimpulan bahwa penggunaan praktis definisi kesehatan bergantung pada kerangka epistemologis dan moral yang mendasari definisi kesehatan dikembangkan, dan bahwa ranah mental dan sosial mungkin dipengaruhi secara berbeda dibandingkan ranah fisik. Definisi kesehatan, yang hanya didasarkan pada biologi, mungkin lebih dapat

diterapkan pada beragam populasi. Menurut *World Health Organization* atau WHO (2022), kesehatan mental adalah keadaan sejahtera mental yang memungkinkan seseorang mengatasi tekanan hidup, menyadari kemampuannya, belajar dengan baik dan bekerja dengan baik, serta berkontribusi pada komunitasnya. Kesehatan mental adalah cara kita berpikir, merasakan dan bertindak (Rafifah et al., 2022). Masalah kesehatan mental adalah serangkaian kondisi yang berdampak pada kesehatan mental. Karenanya, ini adalah kondisi yang mengganggu suasana hati kita, perilaku, pemikiran atau cara seseorang berinteraksi dengan orang lain. Kondisi ini bisa ringan, sedang, dan berat; dan ditentukan berdasarkan seberapa jauh dampaknya terhadap fungsi harian seseorang dalam beraktivitas. Semakin terganggunya aktivitas harian, maka kesehatan mental yang dialami semakin berat. Contoh gangguan mental adalah depresi, kecemasan, gangguan bipolar atau skizofrenia. Dengan dukungan dan perawatan yang tepat, orang dapat pulih dari dan menstabilkan kondisi kesehatan mental karyawan sehingga bisa menjalani hidup yang sehat dan memuaskan (Rafifah et al., 2022). Kesehatan mental sangat terkait dengan kesejahteraan. Kesehatan mental adalah keadaan kesejahteraan umum di semua aspek kehidupan sosial dan pribadi. Ketika kesejahteraan dinilai dari kondisi kesehatan mental, hal ini mengundang resep ilmiah dan medis untuk kehidupan yang baik (Wren-Lewis & Alexandrova, 2021).

2.3.2. Dimensi Kesejahteraan Karyawan

Menurut Ishak Arep (2003:202), berdasarkan bentuk kesejahteraan, secara garis besar dipaparkan bahwa kesejahteraan terdiri dari 2 jenis :

1. Kesejahteraan langsung : Kesejahteraan langsung adalah penghargaan yang berupa gaji, upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dan insentif adalah penghargaan yang diberikan untuk karyawan agar produktifitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap dan sewaktu-waktu.
2. Kesejahteraan tidak langsung : Kesejahteraan tidak langsung adalah pemberian dari keuntungan/manfaat lainnya bagi para karyawan diluar gaji atau upah dan bonus yang dapat berupa barang atau tunjangan.

Menurut T. Hani Handoko (2001:183), “Kesejahteraan tidak langsung adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan kemampuan perusahaan”. Sedangkan menurut Gouzali Saydam (2002:234), “Bentuk dan jenis kesejahteraan yang dapat diberikan kepada karyawan adalah gaji, upah, tunjangan, dan insentif atau bonus. Selain program kesejahteraan berupa uang, dapat pula diberikan berupa tunjangan”. Tunjangan ini dapat berupa tunjangan keluarga, tunjangan pembangunan dan sebagainya yang kesemuanya dapat menambah penghasilan karyawan”. Sedangkan menurut Mutiara S. Panggabean (2004:316), “Kesejahteraan karyawan juga mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan”. Sedangkan menurut Hadari Nawawi (2001:316), “Program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi atau perusahaan”. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:188) jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan keluarganya. Jenis program kesejahteraan dapat disajikan dengan tabel sebagai berikut Berdasarkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan suatu upaya atau usaha perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja, produktifitas kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan cara memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri seperti gaji/upah, bonus, tunjangan, fasilitas, dll, sesuai dengan kemampuan perusahaan sehingga dapat membuat karyawan merasa senang, aman, dan nyaman bekerja di perusahaan.

Menurut Saksono (2000:40-41) ada beberapa bentuk pemberian kesejahteraan untuk karyawan antara lain :

1. Upah dan gaji dalam bentuk uang : Struktur upah dalam bentuk uang tersusun dari berbagai komponen upah, yaitu : upah pokok, tunjangan keluarga, tunjangan pendidikan, uang makan, uang transport, tunjangan jabatan.
2. Upah dan gaji dalam bentuk barang.

Selanjutnya Gitosudarmo (1995:230) menyatakan bahwa untuk merancang imbalan finansial khususnya gaji dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

a. Keadilan

Penggajian yang dirancang perlu mempertimbangkan azas keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini berkaitan dengan input-income, input atau masukan antara lain meliputi pengalaman/masa kerja, senioritas, jejang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi dan lain sebagainya.

b. Kemampuan Organisasi

Organisasi jangan memaksakan diri untuk memberikan gaji di luar kemampuannya, karena hal itu dapat membahayakan organisasi, yang pada gilirannya juga akan merugikan pekerja itu sendiri.

c. Mengaitkan dengan prestasi

Untuk bidang tertentu dalam organisasi dimana prestasinya dapat diukur dengan mengaitkan secara langsung antara gaji dengan prestasi masing-masing pekerja.

d. Peraturan Pemerintah

Penggajian harus memperhatikan peraturan pemerintah, seperti misalnya ketentuan tentang Upah Minimum Regional. Idealnya, gaji yang diberikan organisasi di atas ketentuan pemerintah. Gaji memadai yang diterima oleh pekerja akan menimbulkan ketentraman dalam bekerja dan karyawan tidak akan berperilaku macam-macam.

e. Kompetitif

Penggajian yang dirancang hendaknya memperhatikan gaji yang dilakukan oleh organisasi lain dalam industri yang sama. Menentukan tarif yang lebih tinggi dari organisasi lain yang sejenis akan mampu menarik orang-orang yang berkualitas masuk ke dalam organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan laju perkembangan organisasi.

Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi

perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mewujudkan usaha dalam mempertahankan dan meBudaya Organisasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001:187), tujuan pemberian kesejahteraan karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaannya
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. MeBudaya Organisasi gairah kerja, disiplin, dan produktifitas kerja karyawannya.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuannya.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawannya.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan kantor.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

2.3.3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kesejahteraan Karyawan

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya Organizational Behavior, faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan meliputi lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan karakteristik individu, yang semuanya memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan.

1. Lingkungan Kerja
Kondisi fisik, budaya organisasi, dan interaksi antar karyawan sangat memengaruhi kesejahteraan dan kinerja

karyawan. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2. Motivasi

Motivasi intrinsik (dari dalam diri) dan ekstrinsik (dari luar) sangat penting untuk mendorong karyawan berkinerja optimal. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

3. Kepuasan Kerja

Perasaan positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja merupakan indikator penting dari kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen organisasi dan produktivitas.

4. Komitmen Organisasi

Karyawan yang merasa memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung lebih loyal dan berdedikasi. Komitmen ini dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat turnover.

5. Karakteristik Individu

Faktor-faktor seperti kepribadian, kemampuan, pengalaman, dan sikap juga memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaan dan organisasi.

2.3.4. Implikasi Kesejahteraan Terhadap Kinerja dan Loyalitas Karyawan

Menurut Stephen P. Robbins dalam "Organizational Behavior", kesejahteraan karyawan yang baik, meliputi kondisi kerja, kompensasi, dan dukungan, memiliki implikasi positif terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih rinci, implikasi kesejahteraan karyawan terhadap kinerja dan loyalitas karyawan menurut Stephen P. Robbins adalah:

1. Kesejahteraan dan Kinerja

- Kondisi Kerja yang Baik

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas (seperti ergonomi, pencahayaan, ventilasi, dll.) akan meningkatkan

kinerja karyawan karena mereka merasa lebih nyaman dan dapat fokus pada pekerjaan.

- **Kompensasi yang Adil**

Gaji dan tunjangan yang adil dan kompetitif akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan meningkatkan produktivitas mereka.

- **Pelatihan dan Pengembangan**

Peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

- **Keseimbangan Kerja-Hidup**

Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kesejahteraan dan Loyalitas

- **Kondisi Kerja yang Baik**

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas mereka.

- **Kompensasi yang Adil**

Karyawan yang merasa dihargai dan dihargai akan lebih cenderung untuk tetap bekerja di organisasi tersebut, meningkatkan retensi dan loyalitas.

- **Pengakuan dan Penghargaan**

Karyawan yang merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka akan lebih loyal terhadap organisasi.

- **Budaya Organisasi yang Positif**

Budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Singkatnya, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, organisasi dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.3.5. Indikator Kesejahteraan Karyawan

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* menekankan bahwa kesejahteraan karyawan mencakup aspek penghargaan, hubungan sosial, kebutuhan hidup, dan keberhasilan dalam bekerja.

Berikut adalah indikator kesejahteraan karyawan menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior*:

1. Penghargaan (Recognition) : Karyawan merasa dihargai atas kontribusi dan pencapaian mereka.
2. Hubungan Sosial (Social Relations): Karyawan memiliki hubungan yang positif dan mendukung dengan rekan kerja dan atasan.
3. Kebutuhan Hidup (Basic Needs): Kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, seperti gaji yang layak, tunjangan, dan fasilitas kerja yang memadai.
4. Keberhasilan dalam Bekerja (Achievement): Karyawan merasa berhasil dan puas dengan pekerjaan mereka.

Menurut Hasibuan (2016;188) mengemukakan indikator yang menjadi ukuran dari kesejahteraan, yaitu:

1. Kesejahteraan Bersifat Ekonomis

Diantaranya yaitu uang pensiun, bonus, tunjangan hari raya, pakaian dinas, dan uang duka kematian

2. Kesejahteraan Bersifat Fasilitas

Diantaranya yaitu: sarana rohani / tempat ibadah, cuti, dan izin

3. Kesejahteraan Bersifat Pelayanan

Diantaranya yaitu: jaminan kesehatan dan kredit rumah.

2.4. Hubungan antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kesejahteraan Karyawan

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kesejahteraan karyawan, di mana budaya yang positif dan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas, yang pada gilirannya berdampak pada kesejahteraan karyawan.

1. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kesejahteraan Karyawan

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan, karena nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Dengan demikian, budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Hasil penelitian Alexander Monte C (2016), melakukan penelitian tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada PT LG. Bagian Penjualan Indonesia Semarang). Dari hasil penelitian tersebut budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Budaya organisasi mendukung tujuan organisasi/perusahaan sehingga tumbuh motivasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung hasil yang optimal.

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kesejahteraan Karyawan

Gaya kepemimpinan mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya, dan seorang pemimpin menerapkan gaya tertentu sesuai dengan karakteristik pribadi dan situasi yang dihadapi (Srilulu, 2015). Kepemimpinan yang efektif mendorong karyawan untuk bekerja secara efisien, meskipun terkadang pemimpin harus mengambil langkah yang tidak populer (Anindita, 2022). Kepemimpinan yang efisien dan sukses dapat dicapai jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan tujuan awal. Pemimpin perlu mengambil peran aktif dalam membentuk lingkungan tim

atau organisasi yang mereka awasi (Mulang, 2021). Sebaliknya, budaya yang negatif dan kepemimpinan yang tidak efektif dapat merusak kesejahteraan karyawan, yang dapat berdampak pada produktivitas, kinerja, dan bahkan kesehatan karyawan. Kesejahteraan karyawan harus sesuai dengan tujuan bisnis dan mematuhi persyaratan hukum jika ditawarkan oleh perusahaan, lembaga, atau organisasi. Seperti yang dikemukakan Hasibuan Hasibuan, (2008) mencakup berbagai aspek penting yang tujuan kesejahteraan karyawan mencakup sejumlah elemen penting yang mendorong kelangsungan hidup dan perluasan bisnis. Hal ini memerlukan pembinaan minat dan loyalitas di samping menawarkan kenyamanan dan memperhatikan kebutuhan karyawan dan keluarga mereka. Mengurangi ketidakhadiran dan pergantian staf sambil meningkatkan motivasi, output, dan disiplin karyawan adalah tujuannya. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan menciptakan budaya yang positif dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kesejahteraan karyawan.

2.4.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins S P 2016) Budaya Organisasi adalah kerangka nilai yang dipegang oleh setiap anggota organisasi, yang membedakan mereka dari yang lain. Budaya organisasi muncul dari penggabungan gaya budaya dan perilaku individu yang membentuk norma-norma baru serta filosofi yang memotivasi dan memberi identitas pada kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut (Mathis Robert 2002) kinerja karyawan mencakup apa yang mereka lakukan atau tidak, dan ini memengaruhi seberapa banyak partisipasi yang mereka berikan kepada organisasi. Kinerja karyawan termasuk kualitas dan jumlah output, waktu penyelesaian tugas, kehadiran, dan sikap kerja kooperatif. Norma, nilai, dan keyakinan yang terdapat dalam budaya organisasi tercermin dalam berbagai aspek seperti komunikasi, interaksi antar karyawan, serta kebijakan dan

praktik yang diterapkan. budaya yang mendukung kerja tim dan kolaborasi cenderung meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mendorong kolaborasi dan saling dukung antar anggota tim, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja, dan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Budaya yang menekankan inovasi dan eksperimen juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.4.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Heidjrachman dan Husnan (2004 : 224) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja karyawan, tetapi juga motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang umum adalah gaya transaksional, di mana pemimpin memberikan arahan dan penghargaan kepada karyawan untuk memperoleh tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun gaya ini dapat mendorong kinerja karyawan dengan memberikan pengakuan dan insentif bagi pencapaian target, namun, cenderung kurang efektif dalam memotivasi karyawan secara intrinsik. Di sisi lain, gaya transformasional lebih berorientasi pada inspirasi, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini sering kali mempengaruhi karyawan untuk melampaui ekspektasi karyawan sendiri dan mendorong inovasi serta kolaborasi. Dengan menggunakan komunikasi yang efektif dan menyampaikan visi yang jelas, pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi secara maksimal dan merasa terikat secara emosional dengan tujuan organisasi.

2.4.3. Peran Budaya Organisasi dalam Mendukung Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Penerapan budaya perusahaan di dalam organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam memengaruhi produktivitas karyawan, karena hal ini

membantu karyawan memahami budaya yang dianut oleh perusahaan tersebut. Budaya perusahaan merupakan elemen kunci dalam mencapai produktivitas yang diperoleh oleh para karyawan. Pola asumsi dasar yang terbentuk di dalam kelompok dan digunakan untuk mengatasi masalah membantu membentuk kemampuan adaptasi karyawan terhadap lingkungan dan memperkuat persatuan di antara anggota-anggota organisasi (sebagaimana dijelaskan oleh Luthan pada tahun 2014). Selain itu, penelitian yang diungkapkan oleh Kotter dan Heskett pada tahun 2012 juga mengulas hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas karyawan.

1. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung bergerak bersama menuju tujuan yang sama, seperti anggota orkestra yang mengikuti pemimpin yang sama dalam permainan musik mereka.
2. Budaya organisasi yang solid memberikan kontribusi positif terhadap performa bisnis karena menciptakan tingkat motivasi yang tinggi di kalangan karyawan.
3. Budaya yang teguh memiliki peran dalam meningkatkan performa dengan memberikan kerangka kerja dan pengawasan yang diperlukan tanpa menghambat inisiatif dan inovasi yang dapat membatasi pertumbuhan.

2.4.4. Model Konseptual

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka konseptual sebagai landasan dalam pemahaman. Menurut (Huda, 2020), Budaya organisasi menjelaskan bagaimana memandang unsur-unsur yang ada di dalam organisasi dan bagaimana setiap unsur-unsur tersebut berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Definisi Budaya Organisasi Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang panjang. Budaya dalam arti antropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok dan masyarakat yang berbeda mengenai cara pandang anggotanya yang saling berinteraksi dengan orang luar serta bagaimana karyawan menyelesaikan apa yang dilakukannya (Rivai, 2003). Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang

dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu diharapkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut (Rivai, 2003).

Gaya kepemimpinan menurut (Efendi et al., 2019) adalah kemampuan buat menyampaikan dampak konstruktif pada orang lain, atau kemampuan bekerja sama buat mencapai tujuan yang direncanakan. Kepemimpinan, dengan demikian, berarti suatu upaya yang berdampak pada pekerja dengan mengerahkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien di segala proses manajemen untuk meraih tujuan yang diinginkan dan menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Menurut (Lesmana, 2018). Kesejahteraan di tempat kerja adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa nyaman, aman dan senang dalam bekerja. Kesejahteraan karyawan dapat berjalan dengan baik seiring dengan menerapkan budaya organisasi yang baik serta gaya kepemimpinan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi maupun gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya kesejahteraan karyawan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Author (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Hipotesis
1	Aulia Nurrahmi 2020	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada	Motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi sangat memengaruhi kinerja karyawan di Bank BPD Kalsel Cabang Rantau.	Variabel Motivasi, Variabel Komitmen Organisasi	X1, Y1

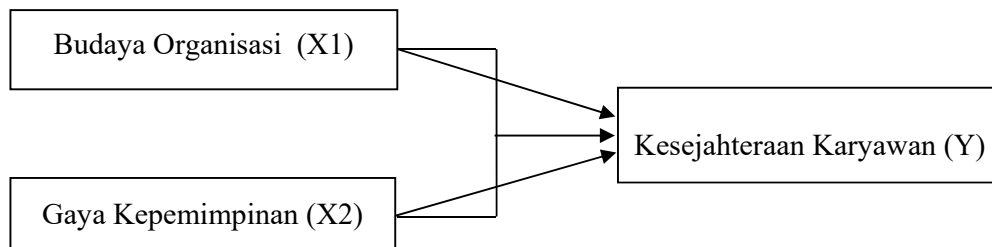
		PT.Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau			
2	Nurlaili 2019	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Varibel Intervening Pada Guru SMA	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja guru.	Variabel Lingkungan Kerja, Variabel Kepuasan Kerja	Y2, Y3
3	Suryaman 2018	pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang.	budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang	Variabel budaya organisasi, Variabel motivasi kerja	Y1, X1
4	Dwi Noviyanti 2020	Pengaruh budaya organisasi dan pemberian kompensasi terhadap kesejahteraan karyawan PT. Aman <i>World Logistics</i>	Variabel budaya Organisasi dan variabel kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan pada PT. Aman <i>World Logistics</i>	Variabel Budaya Organisasi dan kompensasi kesejahteraan	X2, Y
5.	Bela Riana 2022	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kesejahteraan karyawan di CV. RJM Rumbio Jaya Mandiri.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawann.		

2.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai penelitian yang dilakukan dari variabel yang akan diteliti. Adapun

gambaran masalah ditunjukkan dalam konstelasi yang menjelaskan hubungan masing-masing variabel yaitu, antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan variabel yang berkesinambungan, sehingga dalam penelitian ini cukup mengambil tiga variabel yang nantinya digunakan untuk menganalisis kesejahteraan karyawan disebuah koperasi masyarakat bumiputera cabang Lolomatua Kabupaten Nias Selatan. Maka peneliti dapat merumuskan kerangka berpikirnya sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



Sumber : Hasil Olahan Penulis

2.7. Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian”. (Sugiyono, 2012:93). Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1 : diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan.
2. H2 : diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan.
3. H3 : diduga budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan