

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Doni Oktavianus Antou (2013), dengan judul “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”. Hasil dari kesimpulan penelitian menyatakan bahwa Pemimpin dalam suatu organisasi harus memahami siapa bawahan yang dipimpin karena setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang nantinya akan bersinergi dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Budaya Organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Kinerja Pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. Populasi penelitian ini berjumlah 30 orang pegawai dan semuanya di jadikan sampel berdasarkan metode sampel total atau sensus. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Hasil Analisis diperoleh *Unstandardized Coeficient* 0,533 untuk Gaya Kepemimpinan dan 0,444 untuk Budaya Organisasi. Hasil uji F dan uji t

menunjukkan hasil yang positif dan signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Agus Marimin (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta”.

Hasil dari kesimpulan penelitian menyatakan bahwa Sumber daya manusia merupakan faktor kunci menuju sukses, oleh karena sumber daya manusia adalah penggerak utama dalam operasionalisasi perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia cabang Surakarta. Hipotesa yang telah dirumuskan dalam penelitian ini adalah: pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia cabang Surakarta secara individu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data yang telah dikumpulkan diuji dengan menggunakan dengan program SPSS versi 16. Model pengujian yang digunakan meliputi : uji regresi linier berganda, uji t, uji F, dan uji R<sup>2</sup>. Hasil uji yang telah dilakukan dengan metode regresi diperoleh persamaan regresi :  $Y =$

$8,814 + 0,014 x_1 + 0,02 x_2 + 0,016 x_3 + e$ , dari model persamaan menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positive terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia cabang Surakarta. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uji F menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $8,814 > F_{tabel} 2,53$ , artinya semua variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uji  $R^2$  diperoleh angka sebesar 0,468 artinya variabel independen mampu menjelaskan 46,8% terhadap setiap perubahan variabel kinerja karyawan. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendriyadi (2019), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin”. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa organisasi bisa berjalan secara efektif dan efisien sehingga organisasi mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin. Metode penelitian bersifat kuantitatif dan menggunakan model regresi linear berganda. Variabel bebas adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel terikat adalah kinerja ( $Y$ ). Populasi dan sampel merupakan pegawai pada Kantor Camat Pangkalan Jambu berjumlah 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

pegawai. Sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk nilai  $R^2$  diperoleh 0.428 atau 42.8% variasi variabel dependen dalam hal ini kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014), dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada *Business Unit* Spbu PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)”. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Ada dua variabel dalam penelitian ini. Variabel independen adalah motivasi dan budaya organisasi, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Unit Bisnis SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam, 198 orang. Sampel diambil dengan cluster dibagi dari status kontrak kerja, sampel adalah 132 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Hasil penelitian ini, a) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. b) Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. c) Motivasi dan budaya organisasi secara simultan, positif dan signifikan

mempengaruhi kinerja karyawan. Meningkatkan motivasi karyawan dapat memberi mereka lebih banyak tantangan dan prestasi. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam masyarakat pekerja. Meningkatkan budaya organisasi dengan memberikan perhatian lebih dari pemimpin, menerapkan sistem komunikasi terbuka dan memperlakukan semua karyawan dengan adil.

Tabel 2.1  
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

N0	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Nama dan judul	Doni Oktavianus Antou (2013) Judul: "Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado"	Kurnia Alim Wicaksono (2018) Judul: Pengaruh Kepeimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		
	Variabel Bebas	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	a. Kepemimpinan (X1) b. Motivasi (X2) c. Budaya Organisasi (X3)	a. Kepemimpinan b. Motivasi	Budaya Organisasi
	Variabel Terikat	Kinerja Karyawan (Y).	Kinerja Karyawan (Y).	Kinerja Karyawan (Y).	
	Lokasi Penelitian	Kantor Kelurahan Malalayang I Manado Tenggara Timur	PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		PT. Seluler Global Net Cabang Gresik
	Teknik Analisis Data	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
2	Nama dan Judul	Agus Marimin (2011) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta"	Kurnia Alim Wicaksono (2018) . Judul: Pengaruh Kepeimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		
	Variabel Bebas	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	a. Kepemimpinan (X1) b. Motivasi (X2) c. Budaya	a. Kepemimpinan b. Motivasi Kerja	a. Budaya organisasi

			Organisasi (X3)		
	Variabel Terikat	Kinerja (Y).	Kinerja (Y).	Kinerja (Y).	
	Lokasi Penelitian	Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta	PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		PT. Seluler Global Net Cabang Gresik
	Teknik Analisis Data	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
3	Nama dan Judul	Hendriyaldi (2019), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin”	Kurnia Alim Wicaksono (2018) . Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		
	Variabel Bebas	Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2)	a. Kepemimpinan (X1) b. Motivasi (X2) c. Budaya Organisasi (X3)	a. Kepemimpinan b. Budaya Organisasi	a. Motivasi Kerja
	Variabel Terikat	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	
	Lokasi Penelitian	Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin	PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		PT. Seluler Global Net Cabang Gresik
	Teknik Analisis Data	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
4.	Nama dan Judul	Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman (2014), dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Business Unit Spbu PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)”	Kurnia Alim Wicaksono (2018) . Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		
	Variabel Bebas	a. Motivasi kerja b. Budaya organisasi	a. Kepemimpinan (X1) b. Motivasi (X2) c. Budaya Organisasi (X3)	a. Motivasi Kerja b. Budaya organisasi	a. Kepemimpinan
	Lokasi Penelitian	PT. Putra Kelana Makmur Group Batam	PT. Seluler Global Net Cabang Gresik		PT. Seluler Global Net Cabang Gresik
	Teknik Analisis Data	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	Analisis regresi linear berganda	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai dan Sagala, 2013;1). Sementara menurut Sutrisno (2014;6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Mangkunegara (2013;2 ) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi manajerial dan operasional dalam rangka mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

#### **2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Rivai dan Sagala (2013;13) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*planning*)
  - b. Pengorganisasian (*organizing*)

- c. Pengarahan (*directing*)
  - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
- a. Pengadaan tenaga kerja
  - b. Pengembangan

- c. Kompensasi
- d. Pengintegrasian
- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja

### **2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Irianto dalam Sutrisno (2014;7) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.



5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2.2.2. Kepemimpinan**

### **2.2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan diartikan bermacam-macam bergantung sudut pandang dan konteks pengertian para ahli yang mem bahas nya. Beberapa batasan pengertian kepemimpinan yang dipaparkan di bawah ini dikaitkan dengan konteks penelitian dan variabel yang menjadi sasaran penelitian. Dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi, *Leadership is initiation of a new structure or procedure for accomplishing an organization's goal and objectives or for changing an organisation's goal and objectives* (Soetopo, 2012;209). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain sangat bergantung pada kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin. Pengertian tersebut sejalan dengan pandangan Ralp Stogdill. (Soetopo, 2012;209).

Menurut Budi Utomo (2014;15) kepemimpinan merupakan suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat, untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok. Kepemimpinan yang dimaksud sebagai kemampuan seseorang

atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan.

#### **2.2.2.2. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Siswanta dan Nuraini (2014;4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011;202):

##### **1. Otoriter**

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar atau mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Falsafah pemimpin adalah “bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling pintar dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

##### **2. Partisipasif**

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi

para bawahan. Pemimpin memotivasi para bawahan agar merasa memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin adalah “pimpinan adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan pada bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

### 3. Delegatif

Adalah apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dalam.

### 4. Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

#### **2.2.2.3. Tanggung Jawab Pemimpin**

Menurut Bayuaji (2015;28) menyatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
3. Mengkomunikasikan para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan, untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

Yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien. Stimulus atau dorongan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang (*attempted leadership*) yang diperlukannya telah berhasil dipengaruhi oleh seorang pemimpin, mungkin mengakibatkan suatu resultante yang "sukses" (berhasil) atau mungkin "tidak sukses". Selanjutnya yang sukses belum tentu efektif, sebab mungkin juga tidak efektif .

Menurut Purnama (2012;38) "Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan". Kepemimpinan memiliki peranan dan tujuan sebagai berikut : 1. Memberikan atau menyajikan berbagai pengertian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan

masalah-masalah kepemimpinan. 2. Memberikan berbagai macam penafsiran serta pendekatan terhadap masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan. 3. Memberikan pengaruhnya dalam menggunakan berbagai cara dan pendekatan dalam usaha ikut serta menyelesaikan atau memecahkan berbagai persoalan yang timbul dan berkaitan dengan ruang lingkup kepemimpinan

### **2.2.3. Motivasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2013;143) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri seseorang, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Menurut Sutrisno (2014;109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Berdasarkan pengertian motivasi dari dua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang menyebabkan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas untuk menapatkan kepuasan yang dicarinya. Dengan demikian, orang – orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar. Perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan

karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

### **2.2.3.2. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2010;87) ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian

motivasi, yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan Budaya Organisasi karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

### **2.2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno;2014;116)

1. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

- a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Supervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel.

#### **2.2.4. Budaya Organisasi**

##### **2.2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama untuk mencapai tujuan dengan membentuk jiwa yang kuat Agar dapat menghadapi tugas-tugas yang diberikan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi dapat mengajarkan tentang arti kebersamaan dalam mencapai tujuan dan tidak bersifat individualisme. Menurut Davis (2006:29) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara

(2009;113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

#### **2.2.4.2. Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli telah mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Hasibuan (2010:215) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak yang ada dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, maka dari itu dapat diambil secara umum elemen budaya organisasi terdiri yang dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai - nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam



bentuk pernyataan pedoman tertulis, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

2. Elemen bersifat (perilaku) behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian.

#### **2.2.4.3. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerja sehingga dapat memberikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi. Selain itu Robbins (2008:245 ) membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan individu dalam organisasi.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi.
3. Mudah timbulnya komitmen yang luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas system sosial
5. Membantu mempersatukan organisasi.
6. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

## **2.2.5. Kinerja Karyawan**

### **2.2.5.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegara ss(2013;67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2014;149) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

### **2.2.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2013;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Byar dan Bue dalam Sutrisno (2014;151) mengemukakan adanya dua faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu factor individu dan lingkungan. Faktor-faktor yang individu yang dimaksud adalah

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang rasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Menurut Siswanta dan Nuraini (2014;4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Pemimpin yang terdapat pada lembaga atau instansi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di lembaga atau instansi tersebut sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengarahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan terhadap kinerja maka peneliti menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendriyadi (2019), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin”. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

### **2.3.2. Hubungan antara Motivasi kerja terhadap Kinerja**

Menurut Hamid (2014;59) Tingkat motivasi dalam kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja yang rendah. Di paragraf berikutnya beliau juga mengatakan karyawan yang terbebas dari stres akan merasakan tingkat kepuasan yang tinggi, sehingga motivasi kerjanya meningkat dan kinerja juga ikut meningkat.

Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan motivasi kerja terhadap kinerja maka peneliti menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus Marimin (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta”. Hasil dari kesimpulan penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hubungan motivasi kerja dengan kinerja bersifat positif.

### **2.3.3. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

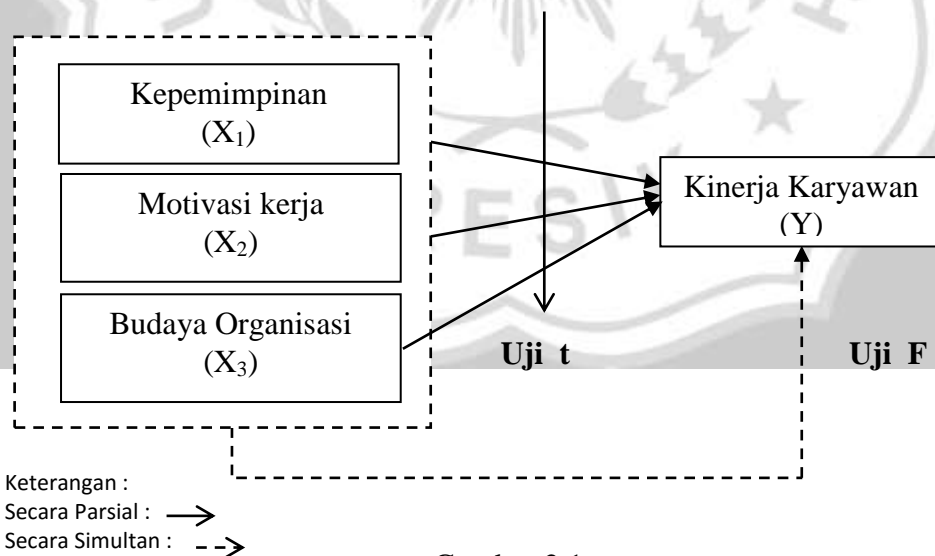
Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2006;721). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi (Setiyawan dan Waridin,

2006;190). Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Selanjutnya untuk mengkaji dan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja maka peneliti menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Doni Oktavianus Antou (2013), dengan judul “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado”. Hasil dari kesimpulan penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja. Dapat disimpulkan, semakin baik budaya suatu organisasi, maka semakin baik kinerja karyawan.

#### 2.4 Kerangka Berfikir

Berdasarkan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini akan digunakan model analisis sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik .
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik .
4. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Seluler Global Net Cabang Gresik .

