

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan etis, Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan yang pernah dilakukan antara lain:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul/Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967/Angel Maudul (2018)	Variabel independen: kepemimpinan etis (X1), Budaya Organisasi (X2) Variabel dependen: Kinerja karyawan (Y)	Regresi berganda	kepemimpinan etis dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
Pemimpin, Budaya Organisasi Dan Perilaku Etis/ Adi Kristiawan (2015)	Pemimpin, Budaya Organisasi Dan Perilaku Etis	Deskripsi Kualitatif	Budaya organisasi bertindak sebagai salah satu komponen penting dimana pemimpin dapat bekerja untuk meningkatkan kinerja, membangun etika dan moral organisasi, dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Seorang pemimpin yang memahami budaya organisasinya dan menjaganya dengan sangat serius, akan mempunyai kemampuan untuk memperkirakan apa yang akan dihadapi

			oleh organisasi di masa datang dan membuat keputusan untuk mengantisipasi segala konsekuensinya
Pengaruh kepemimpinan etis dan komitmen organisasional Terhadap kinerja karyawan koperasi batik di Jogjakarta/ Jajuk Herawati (2015)	kepemimpinan etis (X1) komitmen organisasional (X2) dan kinerja karyawan (Y)	Regresi Berganda	Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
<i>The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam /Mai Ngoc Khuong and Nguyen Vu Quynh Nhu (2015)</i>	<i>Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A</i>	<i>Quantitative</i>	<i>t hat employee sociability, involvement and mission culture had positive relationships with employees' organizational commitment</i>

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown et al., 2005). Perilaku etis adalah komponen dari kepemimpinan dan pengembangan etika yang penting demi kemajuan suatu individu sebagai pemimpin dan harus memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk orang banyak (Binawa, 2015)

Menurut (Gea, 2014) kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan seseorang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika membangun suatu usaha, misalnya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, harus dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

Kepemimpinan etis adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin memengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi & Rajiani, 2013). Bubble (2012) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai proses memengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Definisi ini menjabarkan bagian penting dari kepemimpinan etis.

Ethical leadership telah didefinisikan dalam berbagai cara. Ketika diminta untuk menggambarkan pemimpin etis dalam satu studi, eksekutif mengidentifikasi beberapa perilaku, nilai-nilai, dan motif (misalnya, jujur, dapat dipercaya, altruistik, adil). Kunci karakteristik utama adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis kepada orang lain (Yukl, 2017).

Berdasarkan definisi kepemimpinan etis dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis berkisar pada tanggung jawab utama dalam berhadapan dengan konflik di antara karyawan dan mempertunjukkan suatu landasan membimbing untuk mengajari mereka hal yang benar untuk dilakukan. Para pemimpin etis dengan demikian mewujudkan kedalam kebajikan yang mengarahkan dia kepada pembuatan keputusan yang etis untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Kepemimpinan etis merupakan cara kepemimpinann yang

mempertimbangkan nilai etis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau tindakan.

2.2.2 Indikator Kepemimpinan Etis

Indikator kepemimpinan etis oleh Brown et al. (2005) antara lain :

- a) Menjaga perasaan orang lain
- b) Memecahkan masalah dengan rendah hati
- c) Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain
- d) Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah
- e) Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki
- f) Mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.4 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Timoty (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2010) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Moehersono (2012) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh

organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan

2.2.5 Aspek-Aspek Budaya Organisasi

Budaya korporat yang diyakini secara umum akan mempengaruhi perilaku kinerja individu. Dalam memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang, kinerja organisasi serta universal memerlukan daya dukung dalam empat pilar yaitu sumber daya manusia yang bermutu, system dan teknologi terpadu, strategi yang tepat serta logistic yang memadai

Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar/basis assumption merupakan level yang paling dalam dan berada di alam bawah sadar.
2. Valuas, merupakan level yang berikutnya tentang menjadi apa yang didalam organisasi.
3. Norma memberitahukan anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu.

4. Artific merupakan wujud konkrit, seperti system prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik organisasi (Chattab, 2009)

2.2.6.Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar (2012) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri

2.2.7 Kinerja Karyawan

2.2.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2016). Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2014). Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai & Basri, 2009)

Menurut Hasibuan (2016) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil dari *input* dan *output* yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan atasannya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.2.7.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor penting kinerja menurut Hasibuan (2016) ada tiga, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi kinerja. Apabila kinerja karyawan baik dan optimal maka diharapkan kinerja perusahaan dapat berjalan optimal.

Menurut Malthis & Jakson (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu bakat, pendidikan, pelatihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, gaji, bonus, interseleksi, motivasi, dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi, dan keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Bersamaan dengan peningkatan kinerja karyawan tersebut maka yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Sehingga dengan tercapainya tujuan perusahaan tersebut maka akan memberikan *feedback* (Umpan balik) yang positif bagi perusahaan itu sendiri

2.2.7.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

c. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

d. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Parwanto *et al* (2013) mengungkapkan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat seseorang, meliputi sikap, kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel personal lainnya. Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan biasanya dari lingkungan, kepemimpinan,

tindakan-tindakan rekan kerja dll. Penelitian Jajuk Herawati (2015) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Angel Maudul (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

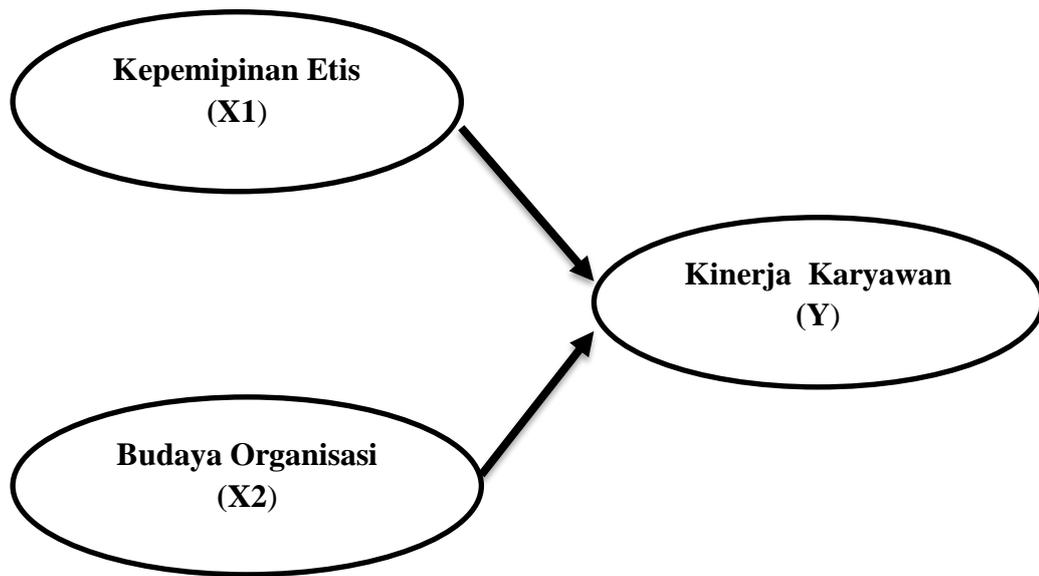
Menurut Tan dalam Wibowo (2012), budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. penelitian Angel Maudul (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Adi Kristiawan (2015) membuktikan bahwa Budaya organisasi bertindak sebagai salah satu komponen penting dimana pemimpin dapat bekerja untuk meningkatkan kinerja,

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dianggap penting bagi organisasi yang dalam hal ini adalah PT. Baskhara Sinar Sakti. Dengan adanya kepemimpinan etis dan Budaya organisasi yang tinggi diharapkan akan tercapainya lkinerja karyawan

yang baik yang nantinya akan berdampak dengan tercapainya tujuan dari organisasi. Berdasarkan dukungan teori dan beberapa hasil penelitian yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini dapat dibuat model kerangka konseptual yang ditunjukkan pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Kerangka Konseptual

Keterangan :

- X1 : Kepemimpinan Etis
- X2 : Budaya Organisasi
- Y : Kinerja Karyawan

2.5 Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Hipotesis yang akan dibangun dalam penelitian ini adalah :

$H_1 =$ Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan etis (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

$H_2 =$ Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)