

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu, berikut ini adalah hasil penelitian-penelitian terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
Andre Setiawan (2017)	Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan (PT Asri Motor Cabang Jengolo)	X1: budaya organisasi X2: gaya kepemimpinan partisipatif Y: kinerja karyawan	Metode Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Ester Dwi Warni	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	X1: Gaya Kepemimpinan	Penelitian penjelasan (explanatory)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padanglarang			

(2014)	an Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Jaryawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung	X2: Budaya Organisasi Y: KInerja Karyawan	research) dengan menggunakan teknik analisis Regresi Linier Berganda.	Adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Adanya pengaruh signifikan dan positif antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.
Ilyas Muhajir, SE, MM, (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang)	X1: Budaya Organisasi X2: Gaya Kepemimpinan Y: kepuasan kerja Z: kinerja karyawan	Metode Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
Yuyun Wahyuni & Dr. H Syamsul Hadi Senen (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Sugih Instrumendo Abadi di Padanglarang	X1: Gaya Kepemimpinan partisipatif X2: Budaya Organisasi Y: KInerja Karyawan	Regresi linier berganda model uji SEM	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

<p>Adolf halley, b kambuaya, j ronsumbre, ferdinand risamasu, (2017)</p>	<p>Influence of cultural organization and leadership on the performance of employees mediated job satisfaction on district health departement mimika papua</p>	<p>X1: Budaya Organisasi X2: kepemimpinan partisipatif M: kepuasan kerja Y: kinerja karyawan</p>	<p>Skala likert, SEM analysis</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan perkerjaan.</p>
<p>Pakyasri Visvanathan, Rajendran Muthuveloo, Teoh Ai Ping (2018)</p>	<p>The impact of leadership styles and organizational culture on job satisfaction of employees in Indonesia, malaysian manufacturing industry</p>	<p>X1: organization culture X2: leadership styles Y: on job satisfaction of employees</p>	<p>IMB SPSS STATISTICS kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan ini dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
<p>h. eman koesmono, 2014, jurnal penelitian pendidikan internasional</p>	<p>The influence of organization culture, servant leadership, and job satisfaction toward organization commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics</p>	<p>X1: budaya organisasi X2: kepemimpinan partisipatif X3: kepuasan kerja Y1: komitmen organisasi Y2: perform kerja</p>	<p>Metode Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan perform kerja.</p>

	and management of private universities in east surabaya			
--	--	--	--	--

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi

2.2.1.1 *Pengertian Budaya Organisasi*

Ada banyak pengertian dari para ahli. Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem atau berbagai makna yang dianut bersama-sama dengan semua anggota organisasi yang ada dan atau yang sedang dianutnya. Susanto (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah nilai-nilai yang menjadi sebuah pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi sebuah permasalahan yang ada baik eksternal maupun internal dan usaha untuk penyesuaian sebuah integrasi ke dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan memahami sebuah nilai-nilai yang ada sebelumnya dan sebagaimana anggota organisasi harus bertingkah laku dan berperilaku sesuai dengan kebudayaan organisasi tersebut. Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem atau pedoman yang dianut oleh semua anggota organisasi tersebut baik melalui sistem maupun perilaku setiap anggota organisasi tersebut. Menurut Susanto (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah nilai-nilai yang menjadi sebuah pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi sebuah permasalahan yang ada baik eksternal maupun internal dan usaha untuk penyesuaian sebuah integrasi ke dalam sebuah perusahaan atau

organisasi dengan memahami sebuah nilai-nilai yang ada sebelumnya dan sebagaimana anggota organisasi harus bertingkah laku dan berperilaku sesuai dengan kebudayaan organisasi tersebut. Menurut Luthans (2011:137) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dalam keseharian di sebuah organisasi.

Dari semua pengetahuan budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan atau sebuah perilaku atau sebuah simbol atau sebuah sistem organisasi yang sudah ada sebelumnya atau yang dibuat saat organisasi berdiri sampai selamanya untuk kepentingan yang baik atau menandai sebuah organisasi satu dengan yang lainnya. Menurut Luthans (2011:137) menyatakan adapun faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah nilai, norma-norma yang timbul dalam diri karyawan.

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2011:137) ada beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Aturan Perilaku Yang Diamati

Pada saat sebuah organisasi melakukan sebuah interaksi antara satu dengan yang lainnya maka mereka akan menggunakan sebuah yang namanya bahasa atau istilah ataupun sebuah perilaku umum yang sangat berhubungan dengan sebuah rasa hormat dan sebuah cara berperilaku setiap anggota organisasi.

2. Norma

Terdapat standart perilaku yang terdiri dari sebuah pedoman tentang seberapa banyak pekerjaan yang akan atau sedang dilakukan oleh anggota organisasi tersebut.

3. Nilai Dominan

Sebuah organisasi akan mendukung dan juga berharap anggota organisasi membagikan nilai-nilai utamanya.

4. Filosofi

Yaitu sebuah kebijakan yang bisa membentuk sebuah kepercayaan suatu organisasi tentang sebagaimana karyawan atau anggota organisasi tersebut diperlakukan.

5. Aturan

Tempat atau sebuah pedoman yang ketat yang terikat dengan pencapaian organisasi yang harus ditaati dan dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

6. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang dapat disampaikan dengan pengaturan yang memiliki sebuah sifat fisik, cara berinteraksi serta cara setiap anggota organisasi tersebut berinteraksi dengan seseorang dari luar organisasi maupun dalam organisasi.

2.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Dalam budaya organisasi ada beberapa indikator yang dinyatakan oleh Luthans, (2011:137) sebagai berikut :

1. Keramahan, dalam budaya organisasi semua karyawan diharapkan memiliki sikap yang ramah terhadap semua karyawan
2. Ketanggapan, karyawan diharapkan tanggap dalam menerima tugas yang telah diberikan
3. Dorongan. pimpinan harus memberikan motivasi ataupun dorongan kepada karyawannya
4. Kemampuan, karyawan diharapkan memiliki kemampuan dalam pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

2.2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Ada banyak pengertian dari banyak para ahli tentang pengertian gaya kepemimpinan Partisipatif yaitu, Mc Crimmon (2007) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang melibatkan anggotanya untuk menyelesaikan masalah atau memajukan perusahaan atau organisasinya. Menurut Kartono (2008:4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan seorang pemimpin yang selalu mengutamakan sebuah musyawarah dan selalu mendengarkan saran atau solisi dari bawahannya guna mencapai tujuan. Dari pengertian beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan bawahan agar selalu mengutarakan sebuah pendapatnya guna dalam mencapai sebuah tujuan bersama yang baik dalam sebuah organisasi tersebut.

2.2.4.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kartono (2008:4), menyatakan bahwa ada Indikator gaya kepemimpinan partisipatif yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Jalan alternatif untuk mengambil keputusan dengan tepat dan benar.

2. Kemampuan memotivasi

Mampukah seorang pemimpin memberikan sebuah motivasi kepada bawahannya agar bawahannya mampu menjalankan tugas dengan lebih baik daripada sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kesungguhan seorang pemimpin untuk memberikan sebuah komunikasi yang baik agar dapat dipahami oleh bawahannya.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Keinginan untuk membuat orang lain atau bawahannya selalu mengikuti instruksi dari pimpinan.

5. Kemampuan mengendalikan emosi

Semakin baik pemimpin mengendalikan emosi maka semakin baik pula keberhasilan yang akan dicapai oleh pemimpin tersebut.

Dalam gaya kepemimpinan terdapat beberapa tipe pemimpin.

Hasibuan (2014) menyatakan ada 3 (tiga) tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau sebuah wewenang, sebagai besar mutlak tetap berada kepada sang pemimpin. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan akan selalu berada di tangan sang pemimpin sebuah organisasi.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah akan menciptakannya sebuah kerjasama yang serasi, akan adanya sebuah loyalitas karyawan, partisipasi karyawan yang baik untuk menimbulkan sebuah gagasan atau sebuah ide yang baru untuk menunjang sebuah keberhasilan organisasi.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah sebuah kepemimpinan yang mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya tapi tidak semua didelegasikan wewenangnya kepada bawahannya, tetapi hanya sebagian besar saja.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 *Pengertian Kinerja Karyawan*

Ada banyak pengertian dari banyak para ahli tentang pengertian gaya kepemimpinan yaitu, Menurut Hasibuan (2002:160) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang sudah atau telah dicapai oleh seseorang anggota organisasi dalam menjalankan sebuah tugas berdasarkan kecerdasan, usahanya sendiri dan serta kesempatan yang ada dan dilakukannya. Handoko (2000) menyatakan bahwa Kinerja karyawan adalah proses dimana sebuah organisasi itu menilai atau mengevaluasi prestasi dari sebuah kinerja anggota perusahaan atau karyawan. Menurut Mangkunegara (2011:75) menyatakan bahwa kinerja karyawan yaitu hasil dari sebuah kinerja karyawan atau anggota organisasi secara kualitas dan kuantitas selama pegawai itu mengemban tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan perusahaan atau organisasi kepadanya. Dari beberapa penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah tanggung jawab seorang karyawan atau anggota organisasi untuk menyelesaikan tugasnya dan tanggung jawabnya yang dibebankan oleh perusahaan atau organisasi dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku secara baik, baik kualitas maupun kuantitas tugasnya dengan sebuah prestasi yang baik pula.

Menurut Mangkunegara (2011:75) Adapun yang mempengaruhi sebuah kinerja karyawan adalah diri sendiri, kemampuan diri sendiri, motivasi.

2.2.5.2 Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

Mangkunegara (2015:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Budaya Organisasi. Baik atau tidaknya budaya organisasi di sebuah perusahaan tersebut sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan budaya yang ada di perusahaan.
- b) Gaya kepemimpinan. bagaimana hubungan antara pemimpin dengan karyawan.
- c) Kemampuan Kerja Individu. Karyawan yang memiliki kemampuan IQ diatas rata-rata harus ditempatkan yang sesuai dengan kemampuannya, sedangkan karyawan yang memiliki IQ rata-rata harus ditempatkan yang sesuai dengan kemampuannya.
- d) Motivasi. Motivasi merupakan kondisi yang memnggerakkan seorang pegawai agar mencapai target atau tujuan perusahaan.

2.2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011:75) menyatakan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas Kerja Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
- b) Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.

- c) Pelaksanaan Tugas Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
- d) Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (X1 Terhadap Y)

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran dasar seseorang yang telah diajarkan oleh sebuah organisasi untuk karyawan yang akan dihubungkan dengan pola kinerja karyawan tersebut (Luthans, 2011). Dan apabila budaya organisasi sudah melekat erat kepada setiap karyawan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang terus meningkat.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ester Dwi Warni, 2014) , menyatakan bahwa budaya organisasi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (X2 Terhadap Y)

Gaya kepemimpinan Partisipatif merupakan seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan tertentu dengan kata lain selalu menjunjung nilai kebersamaan untuk mengambil sebuah keputusan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Kartono, 2008:4). Dengan demikian maka semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif seseorang maka akan baik pula kinerja karyawannya.

Hal ini dibuktikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ester Dwi Warni, 2014) , menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif organisasi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

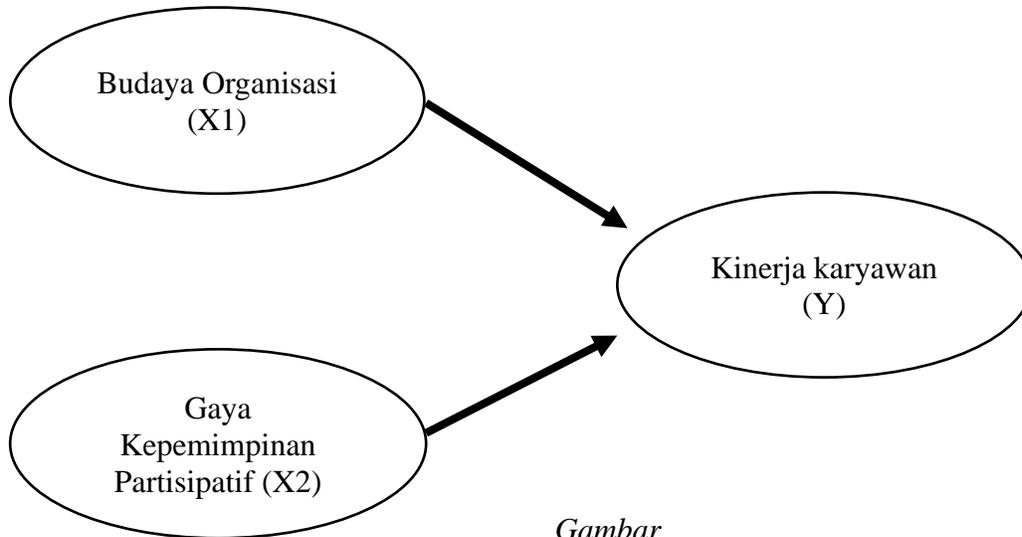
2.4 Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan negeri. Ini di karenakan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu kinerja perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan partisipatif.

Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dalam keseharian di sebuah organisasi sehingga budaya organisasi ini mempengaruhi sebuah kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan seorang yang memiliki rasa kepercayaan diri dan selalu mengutamakan sebuah partisipatif bawahannya untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan oleh sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan partisipatif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, maka dari itu dapat di bangun sebuah kerangka konseptual sebagai dasar untuk membentuk hipotesis sebagai berikut:



Gambar

2.4 kerangka konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan hipotesis antara lain :

- H₁: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Diduga gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.