

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

###### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2017: 99) Budaya Organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Maka budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi didalam organisasi, hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan, namun budaya dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku seseorang.

Menurut Ganyang (2018: 130) Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik, sikap, dan perilaku sehari-hari baik disadari maupun tidak disadari, ditunjukkan oleh seluruh anggota organisasi, dan menjadi identitas yang membedakan dari organisasi lainnya.

Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya. Pendapat lain dari Sopiha & Sangadji (2018:128) “Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan,

diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Berdasarkan penjelasan menurut pendapat para ahli bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang akan menjadi pedoman bagi sumber daya manusia di dalam menjalankan setiap pekerjaan, merupakan suatu aspek subjektif dimana semua anggota didalam organisasi atau perusahaan harus dapat menjalankan setiap pekerjaannya sesuai dengan apa yang telah ada dalam budaya organisasi tersebut, dan menjadi landasan dalam berperilaku agar mempunyai kinerja yang optimal dan dapat di pertanggung jawabkan. Berdasarkan definisi yang dikemukakan diatas, memberikan informasi bahwa organisasi itu terdiri dari atas dua bagian besar, yaitu:

- 1) Organisasi sebagai wadah atau tempat, subsistem. Pemahaman ini bukan seperti kita melihat rumah, kamar, kebun, kantor, dan lain sebagainya; hanya ada dalam alam pikiran manusia.
- 2) Organisasi sebagai proses yang menggambarkan aktifitas yang akan, sedang, atau telah dilaksanakan oleh manusia yang bergabung dalam sebuah organisasi sosial. Organisasi yang dimaksud berkaitan dengan segi sosial, karena subjek dan objeknya ialah manusia yang disatukan oleh nilai-nilai tertentu. Nilai merupakan esensi moralitas kehendak untuk memenuhi tanggung jawab manusia, baik dalam organisasi formal maupun organisasi informal.

#### 1. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018: 131-132) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

##### 1. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.

## 2. Sikap

Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi.

## 3. Perilaku

Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

## 4. Identitas

Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi.

## 5. Pembeda

Nilai-nilai, sikap, perilaku, dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.

## 2. Sumber Budaya Organisasi

Menurut Ganyang (2018: 133) sumber daya organisasi maksudnya faktor-faktor yang dapat membentuk suatu budaya organisasi, faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

### 1. Pendiri Organisasi

Pada umumnya pendiri organisasi memiliki misi tertentu yang ingin diwujudkan. Misi para pendiri akan berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, misalnya pendiri organisasi ingin menjadikan organisasi yang didirikannya sebagai alat untuk mempermudah mencapai tingkat kesejahteraan, maka para pendiri organisasi akan berupaya membentuk budaya organisasi sesuai dengan misi yang dimilikinya.

### 1. Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap perkembangan organisasi. Mereka akan menciptakan suasana kondusif di dalam organisasi, semua anggota organisasi diarahkan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sikap dan perilaku yang terjadi secara berulang-ulang dalam jangka panjang ini pada akhirnya akan mewujudkan budaya organisasi.

## 2. Tujuan Organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, upaya untuk mencapai tujuan organisasi ini akan membentuk budaya organisasi.

## 3. Sejarah Organisasi

Sejarah terbentuknya organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi yang bersangkutan. Setelah negara kita dijajah selama berabad-abad lamanya, para pejuang menyadari arti pentingnya gotong-royong, bahu-membahu berjuang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan yaitu kemerdekaan. Gotong-royong akhirnya menjadi budaya kita.

## 4. Kebiasaan Anggota Organisasi

Jika setiap anggota memiliki kebiasaan yang sudah berlangsung selama bertahun-tahun, maka kebiasaan-kebiasaan tersebut akan membentuk budaya organisasi.

### **2.1.2. Motivasi**

#### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak dan bahasa inggrisnya To Move. Menurut Busro (2018:51) mengatakan bahwa Motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hendy Tannady (2017:187) yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai adalah suatu dorongan yang timbul dari diri seorang pegawai untuk melakukan suatu tugas tertentu dalam mencapai tujuan, baik tujuan dari individu maupun lembaga pendidikan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka menyakini bahwa dengan keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

## 1. Jenis-jenis Motivasi

Merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri maupun yang bersumber dari luar diri (lingkungan). Motivasi dapat mempengaruhi prestasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Apabila seseorang mempunyai motivasi yang tinggi, maka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaannya, sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Sehubungan dalam hal tersebut, menurut Nawawi dalam Darmadi (2018:131) secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

### A. Motivasi intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja/pegawai sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja/pegawai yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

### B. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja/pegawai sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian hukuman dan lain-lain.

## 2. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok (Mangkunegara dalam Busro, 2018:54), yaitu sebagai berikut:

### a. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan/kegiatan. Contohnya teori motivasi Abraham Maslow.

### b. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*).

Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi. Contohnya teori motivasi pengharapan oleh Victor H. Vroom.

c. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*).

Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan. Contohnya teori motivasi dari Skinner (*Operant Conditioning*).

#### 4. Faktor-Faktor Pendorong Motivasi

Adapun menurut Afandi (2018:29) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

##### 1. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

##### 2. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

##### 3. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

##### 4. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

##### 5. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja disalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin organisasi memiliki gaya (style) kepemimpinan yang diterapkan agar pegawainya dapat bekerja mencapai tujuan organisasinya. Berbagai definisi gaya kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang peneliti tersebut. Definisi kepemimpinan menurut Samsuddin (2018:37) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku

maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Ernie & Donni (2018: 15-19), terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang pada umumnya digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain:

### 1. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlakukan pegawai dengan sewenang-wenang karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dengan organisasi. Pegawai digerakkan dengan jalan dipaksa sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaannya bukan karena kesadaran untuk melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut. gaya kepemimpinan otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung penuh oleh pemimpin;
- b) Pegawai hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak memperoleh kesempatan untuk memberikan berbagai ide baru;
- c) Pegawai bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d) Pemimpin menentukan kebijakan organisasi secara sendiri, jika pemimpin meminta pegawai terlibat maka keterlibatannya sangat terbatas untuk memberikan masukan;
- e) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap pegawai sehingga sering membangun asumsi dan persepsi yang subjektif;
- f) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah, serta;
- g) Korektif dan meminta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

### 2. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini tampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaannya yang ada di dalam organisasi sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikiran serta pendapatnya, dan mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan rumit yang dihadapi dalam organisasi. Dengan demikian, pegawai mampu

bekerja dengan baik bukan karena paksaan, melainkan karena kesadaran dan tanggung jawab.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab Bersama sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut;
- b. Pegawai dianggap sebagai komponen utama dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga peran pegawai yang strategis tersebut perlu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya;
- c. Pemimpin masih memainkan perannya yang dominan, namun tidak kaku dalam menyelesaikan masalah secara Bersama;
- d. Kepercayaan tinggi terhadap pegawai dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- e. Komunikasi dengan pegawai bersifat terbuka dan komunikatif.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin melibatkan partisipatif dari seluruh pegawai untuk terlibat. Perbedaannya, kepemimpinan demokratis lebih mengedepankan pikiran dan masukan dari pegawai, sedangkan kepemimpinan partisipatif lebih memberdayakan pegawai untuk terlibat langsung dalam pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:

- a) Pemimpin dan yang dipimpin sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari yang dipimpin;
- b) Pemimpin memberikan keleluasaan kepada bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan;
- c) Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai;
- d) Motivasi yang diberikan kepada yang dipimpin tidak hanya didasarkan atas berbagai pertimbangan ekonomis, tetapi juga didasarkan pada pentingnya peranan yang dipimpin dalam melaksanakan berbagai tugas organisasi.

#### 2.1.4. Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja pegawai baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja kepentingan berkepentingan untuk mengembangkan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam organisasi. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kerja yang baik.

##### 1. Pengertian Kinerja dan Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*job performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Menurut Larasati (2018:194) mengatakan Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini penjelasan tentang kinerja pegawai menurut para ahli:

Lijan Poltak Sinambela, dkk (2018:480) kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Casio dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:481) kinerja merujuk pada pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang diberikan kepadanya.

Stephen Robbins dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:480) bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Dari uraian tentang kinerja kerja, kinerja merupakan hasil dari beban kerja yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan setiap individu dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Namun perusahaan atau organisasi harus memiliki ukuran atau target terhadap kinerja yang sudah dilakukan oleh pegawainya atau sering disebut dengan target.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Robert Bacal dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:498) mengemukakan bahwa pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

### 1. Individu (pegawai)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut:

- A. Banyak di antara pegawai yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja
- B. Tidak ada orang yang suka dikritik.
- C. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
- D. Para pegawai sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.

### 2. Perusahaan

- A. Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- B. Tidak punya waktu.
- C. Tidak suka bertengkar dengan pegawai, karena pegawai akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
- D. Susah memberikan umpan balik kepada pegawai.

### 3. Tujuan Kinerja

Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada pegawai, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai target yang lebih tinggi.

Tujuan kinerja kerja pegawai menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:503-504) yaitu sebagai berikut:

- a) Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Tentang arah perusahaan secara umum.
- c) Sebuah aspirasi.
- d) Tanggungjawab setiap individu.
- e) Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
- f) Mengusakan kerangka kerja bagi supervisor.

- g) Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- h) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i) Sifatnya luas.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang di hadapi.

#### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja haruslah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah perusahaan serta pencapaian kinerja pegawai dan pencapaian terhadap target organisasi atau perusahaan selama melakukan produktivitas.

Simanjuntak yang dikutip dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penialian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diterapkan terlebih dahulu.

#### 5. Dimensi dan Indikator Kinerja Kerja

Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada pegawai harus adanya penilaian terhadap pegawai tersebut.

Anwar Prabu Mangkunegara dikutip Lijan Poltak Sinambela (2018:527) adalah sebagai berikut :

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

### 4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

Dari penjabaran di atas dapat dipahami bahwa kinerja kerja pegawai sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang ada. Dengan indikator penilaian kinerja inisiatif, kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab pada setiap pegawai maka dengan indikator tersebut terukur pula kinerja perusahaan tersebut.

#### **2.1.4. Penelitian Terdahulu**

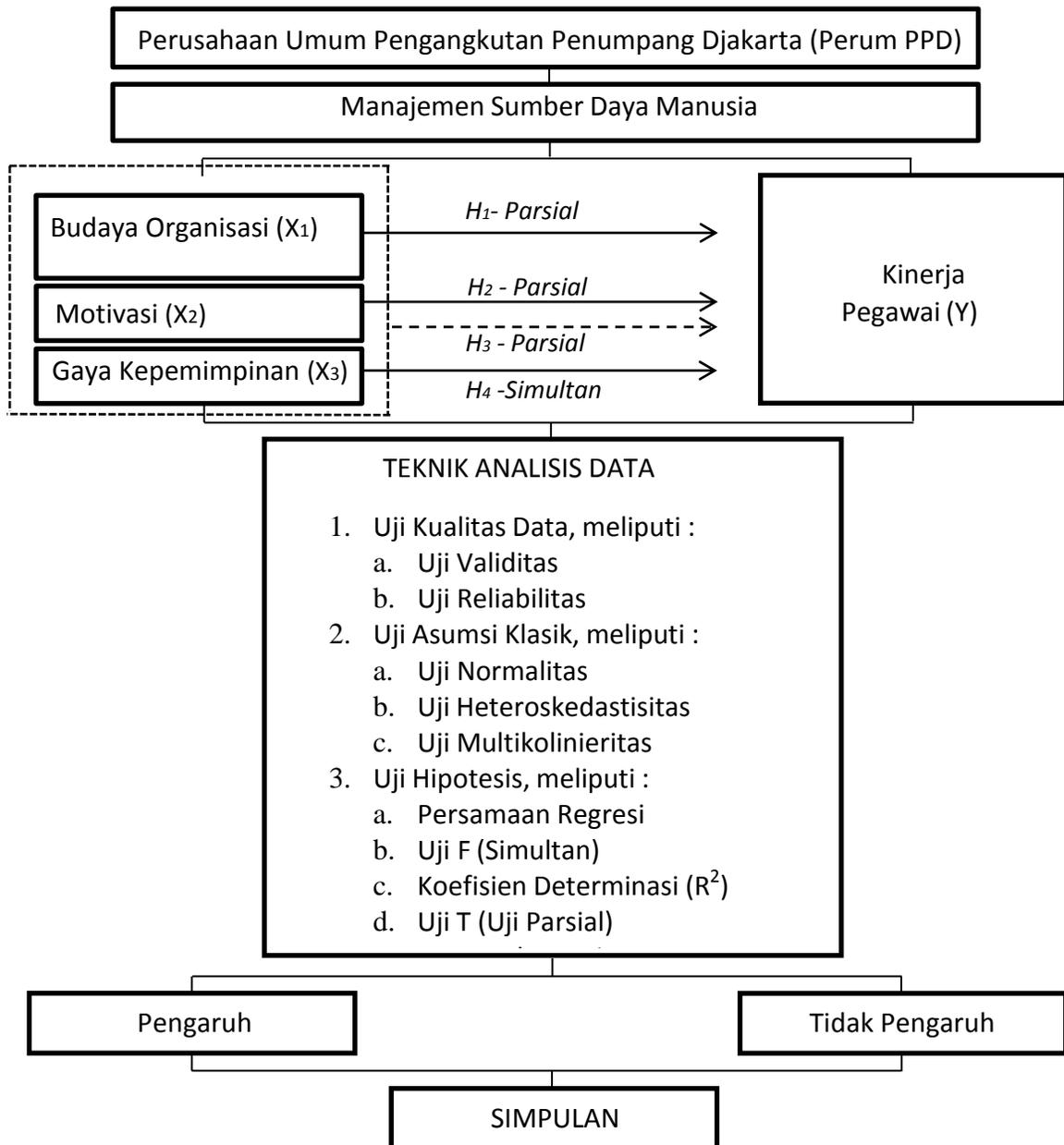
Penelitian yang sudah pernah dilakukan ini menjadi rujukan untuk penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji pembahasan pada karya ilmiah ini. Selain memperkaya teori penulis karya ilmiah terdahulu juga memberikan gambaran baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel yang diteliti oleh penulis. Pada karya ilmiah terdahulu yang menjadi rujukan oleh penulis, penulis dapat menemukan beberapa judul dan permasalahan yang sama. Namun, penulis menghimpun beberapa teori yang sama dengan apa yang dibahas dalam karya ilmiah ini. Berikut beberapa jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Junaidi & Susanti (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Barat	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
Sunarsi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Pendidik	Uji Regresi	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pendidik.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dibawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

### 2.3. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$ , berarti secara simultan budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , berarti secara simultan budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

#### 2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

#### 3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$ , berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

$H_0 : \beta_2 \neq 0$ , berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

#### 4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$ , berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.

$H_0 : \beta_3 \neq 0$ , berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Perum PPD.