BAB II
TINJAUAN PUSAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi atau mengarahkan untuk mencapai tjuan organisasi atau perusahaan serta pimpinan juga harus sekaras dengan visi misi organisasi atau perusahaan. Menurut Siagian dalam Edy Sutrisno (2019:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mu melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan, serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan seorang akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Seorang pemimpin harus dapat memikirkan gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan mengarahkan serta memaksimalkan kinerja maka akan lebih mudah dalam meyesuaikan dengan segala keadaan dan kondisi dalam organisasi mapun perusahaan. Sebaliknya jika gaya kepemipinan dipilih salah dan tidak sesuai maka tidak akan mendapatkan hasil yang sukses untuk mencapai tujuan daripada perusahaan atau organisasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam satu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang akan diindikasikan kepada kepuasan kerja individu ataupun unit itu sendiri, pada akhirnya akan berpengaruh pada perilaku kerja karyawan secara kesuluruhan. Untuk menjalankan fungsi kepemimpinanya setiap pemimpin mempunyai cara dan perilaku tertentu dalam memimpin, karena gaya kepemipinan mencerminkan apa saja yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

1. Jenis Gaya Kepemimpinan

   Menurut Danim dalam Ganyang (2018:168-169)

   1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

      Tindakan menurut kemauan sendiri, setiap pemikiran dipandang benar, keras kepala, dan kaku, penerimaan oleh khalayak bersifat dipaksakan dan beranggapan bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya dan pendapatnya tidak boleh dibantah dan dianggap akurat. Karakteristik gaya kepemimpinan otokratik sebagai berikut :

      a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
      b. Bawahan dianggap oleh pemimpin hanya sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide ide baru.
      c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras dan tidak kenal lelah.
      d. Menentukan kebijakan sendiri, walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja.
      e. Sifat tidak percaya kepada orang lain.
      f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

   2) Gaya kepemimpinan demokratik.

      Keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan masing-masing dengan pola dari, oleh dan untuk bersama. Gaya kepemimpinan demokratik berasumsi bahwa hanya melibatkan kekuatan anggota dan kelompok, maka tujuan-tujuan yang bermutu dapat tercapai. Karakteristik gaya kepemimpinan demokratik :

      a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama.
      b. Bawahan dianggap oleh pemimpin sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
      c. Memiliki sifat disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
      d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
      e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3) Gaya kepemimpinan permisif.

Bisa bermakna serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak mempunyai pendirian yang kuat dan adaptis terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk menyenangkan individu yang dihadapinya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur tidak konsisten. Gaya kepemimpinan permisif memiliki karakter sebagai berikut :

a. Tidak adanya pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
b. Mengiyakan semua saran.
c. Lambat dalam membuat keputusan.
d. Banyak mengambil muka kepada bawahan.
e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Menurut Gary Yukl dalam Emron, dkk (2020:87) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada.

2. Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan uraian diatas, indikator gaya kepemimpinan menurut Kartini Kartono dalam Hayati (2018:45) yang membedakan seorang pemimpin dalam berintereaksi dengan orang lain :

a. Sifat

Sifat pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pimpinan.

a. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

b. Tempramen

   Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain.

c. Watak

   Watak seorang pimipinan yang dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorng pimpinan dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, dan keberanian.

d. Kepribadian

   Kepribadian seorang pemimpin menentukkan keberhasilan yang ditentukan.

2.1.2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Hasibuan dalam Sunyoto (2020 : 191) Motivasi adalah suatu perangsang keinginan *(want)* daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Motivasi kerja sangat dibutuhkan sebagai semangat untuk beraktivitas selama bekerja yang membuat seseorang dapat memahami keselarasan tujuan organisasi yang ada sehingga timbulnya kerja sama dalam diri untuk mencapai tujuan dari pada perusahaan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan. Dalam bekerja, motivasi diartikan sebagai dorongan-dorongan kepada karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan atau tempat karyawan bekerja.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

   Menurut Edy Sutrisno (2019:116-119)

   1) Faktor Intern

      Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

      a. Keinginan untuk hidup.

         Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

         a) Memperoleh kompensasi
         b) Pekerjaan yang tepat walaupun penghasilan tidak begitu memadai
         c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

      b. Keinginan untuk dapat memiliki.

         Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

      c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

         Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib mencari rezeki sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja keras, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

   Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :

   a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
   b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
   c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
   d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa.

   Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehigga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/ kerja.

Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat :

1. Hak otonomi.
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh umpan balik hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2) Faktor Ekstern.

   Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ektern itu adalah :

a. Kondisi lingkungan kerja.

   Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelakasana pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b. Kompensasi yang memadai.

   Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik.

   Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervasior yang angkuh mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak mengenakkan, dan dapat

menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi para karyawan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

   Setiap orang akan mau bekerja matian-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab.

   Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel.

   Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak

perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2. Indikator motivasi

Menurut Ganyang (2018:127) indikator motivasi adalah sebagai berikut :

a. Perhatian

Bentuk perhatian dari atasan dan perhatian dari rekan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan

b. Keinginan

Keinginan untuk melaksanakan tugas dari atasan, dan keinginan untuk bekerja dengan baik.

c. Keputusan

Keputusan untuk berkarir di perusahaan yang diinginkan.

d. Tindakan

Tindakan yang dapat dilakukan karyawan seperti bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan untuk dapat mewujudkan visi dan misi, karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, karyawan bekerja dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki.

e. Kepuasan

Karyawan merasakan puas jika dapat menyelesaikan tugas degan baik, begitupun atasan merasa puas atas tugas yang dikerjakan karyawan, dan perusahaan puas atas kinerja karyawan dan pejabat.

2.1.3. Budaya Organisasi

Menurut Emron, dkk (2020:117) Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Sedangkan kekuatan dari budaya organisasi itu sendiri sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan memengaruhi cara mereka bertindak. Bahkan budaya ini tidak hanya harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen, sehingga calon pegawai/karyawan menyadari bahwa ia akan memasuki suatu arena yang berbeda dengan segala tantangannya.

Menurut Munandar dalam Busro (2018:4) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasrkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Hasil studi Kotter dan Hesket yang dikutip oleh Suharto dan Cahyono dalam Elvie (2018:36) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukkan keberhasilan organisasi. Dari pendapat di atas kesimpulannya adalah budaya organisasi sangat berpengaruh besar dalam terhadap perkembangan dan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam hal ini maka diperlukan adanya budaya organisasi yang dapat diterapkan serta dapat dilakukan dan dipahami oleh karyawan atau anggota.

1. Fungsi Budaya Organisasi

   Menurut Robins dalam Busro (2018:12) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

   a. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; dengan budaya organisasi yang spesifik, suatu organisasi dapat dibedakan antara yang satu dengan yang lainnya,
   b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, karena budaya organisasi akan mendarah daging pada setiap anggota organisasi.
   c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen anggota pada organisasi. Dengan budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi pada seluruh *mindset* anggota organisasi, maka budaya organisasi tersebut akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi pada setiap anggotanya.
   d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi yang satu dengan lainnya, serta memberikan standar-standar yang

tepat untuk dilakukan oleh karyawan sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.

e. Budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, baik dalam berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.

2. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Kritner dan Kinicki dalam Sunyoto (2020:228) tipe-tipe budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyavan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan dan persatuan

b. Budaya pasit-defensif

Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budava agresf-detensit

Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi kekuasaan, kompetitf, dan perfeksionis.

3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Busro (2018:22) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Inovasi dan pengambilan risiko.

   Budaya organisasi yang baik akan memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.

b. Perhatian terhadap detail.

   Budaya organisasi yang baik akan memberikan palayanan semaksimal mungkin dengan memperhatikan secara detail, bukan hanya global.

c. Orientasi hasil.

   Budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada hasil, bukan hanya proses semata.

d. Orientasi orang.

   Budaya organisasi yang baik akan selalu berorientasi pada orang baik anggota organisasi maupun para pelanggan.

e. Orientasi tim.

   Budaya organisasi yang baik akan selalu menekankan kekompakan tim dalam bekerja, bukan kerja individual.

f. Keagresifan.

   Budaya organisasi yang baik akan memberikan penghargaan yang lebih bagi anggota organisasi yang mempunyai kinerja yang agresif baik. Pimpinan juga agresif memberikan dorongan motivasi baik dalam bentuk hadiah, tunjangan, maupun pemberian tunjangan lain yang sifatnya positif.

g. Kemantapan.

   Budaya organisasi yang baik akan memberikan keyakinan dan kemantapan bagi anggota organisasi untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut.

2.1.4. Kinerja Karyawan.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Amstrong dalam Sopiah dan Mamang (2018:350) kinerja berarti perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pekerjaan dan mengubah kinerja dari abstraks menjadi tindakan. Bukan hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil

dalam hak mereka sendiri, merupakan produk usaha mental dan fisik yang diterapkan pada tugas dan dapat dinilai terpisah dari hasil.

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela dkk, 2018:480) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono dalam Siambela, 2018:481) untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

   Menurut Armstrong dalam Sopiah dan Mamang (2018:352) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

   a. *Personal factors* (faktor individu).

      Faktor individu berkaitan dengan keahlian,motivasi, komitmen, dan lain-lain

   b. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan).

      Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan manajer, atau ketua kelompok kerja.

   c. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja).

      Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

   d. *System factors* (faktor sistem).

      Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

   e. *Contextual/situational factors* (faktor situasi).

      Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2. Indikator kinerja karyawan

   Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Prawirosentono dalam Ramdhan dan Nugroho, 2018:1397)

   a. Efektifitas

      Efektifitas yaitu apabila tujuan kelompok dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

   b. Tanggung jawab

      Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang. Tanggung jawab bisa dikatakan menjadi tombak dari berlangsungnya kinerja tersebut.

   c. Disiplin

      Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

   d. Inisiatif

      Berkaitan dengan daya pikir, tingkat kepekaan, serta kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan, Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhimya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variable independen, lokasi penelitian, jumlah respoden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang disajikan dibawah ini.

Syahrani, dkk (2021) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan koefesien regresi variable kepemimpinan sebesar

0,375 dan koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,498 hasil analisis berganda memberikan gambaran baha variabel dependen kinerja mendapatkan pengaruh positif signifikan pada variabel independen kepemimpinan dan motivsi sehingga menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi yang berhubungan signifikan pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan. Hasil uji F menyatakan variabel kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan. Sedangkan hasil uji T terdapat hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial di tolak yang artinya terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan.

Hariyanto (2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Palu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,674. Berdasrkan hasil uji F diperoleh hasil sebesar 71,935 > sebesar 2,816 dengan tingkat probabilitas (signifikan) 0,000 artinya bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaru signifikan terhadap kinerja karyawan. . Berdasrkan hasil uji T_{hitung} diperoleh hasil sebesar 3,297 > T_{tabel} sebesar 1,680 dengan signifikasinya (0,002 < 0,05) sehingga nilai ini memberikan makna maka bahwa secara parsial variabel motivasi kerja dalam penelitian ini yang menyatakan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Hasil uji variabel budaya organisasi adalah T_{hitung} diperoleh hasil sebesar 2,873 > T_{tabel} sebesar 1,680 dengan signifikasinya (0,006 < 0,05) sehingga hipotesis ini menyatakan budaya kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu.

Auliya (2017) melakukan penelitian berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di restaurant silendra hotel JW Marriot Jakarta. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan hasil uji T diperoleh adalah T_{hitung} diperoleh hasil sebesar 4,237 > T_{tabel} sebesar 1,69236 dapat di artikan nilai T_{hitung} lebih besar dari T_{tabel} dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Restaurant Sailendra Hotel JW Marriott Jakarta. Hasil analisis di peroleh bahwa variabel budaya organisasi (X) memiliki r square 0.594 terhadap variabel kinerja

karyawan (Y) dengan tingkat signifikan 0.000 (<0,050) yang berarti 59.4 berasal dari budaya organisasi dan40.9% berasal dari variabel lainnya.

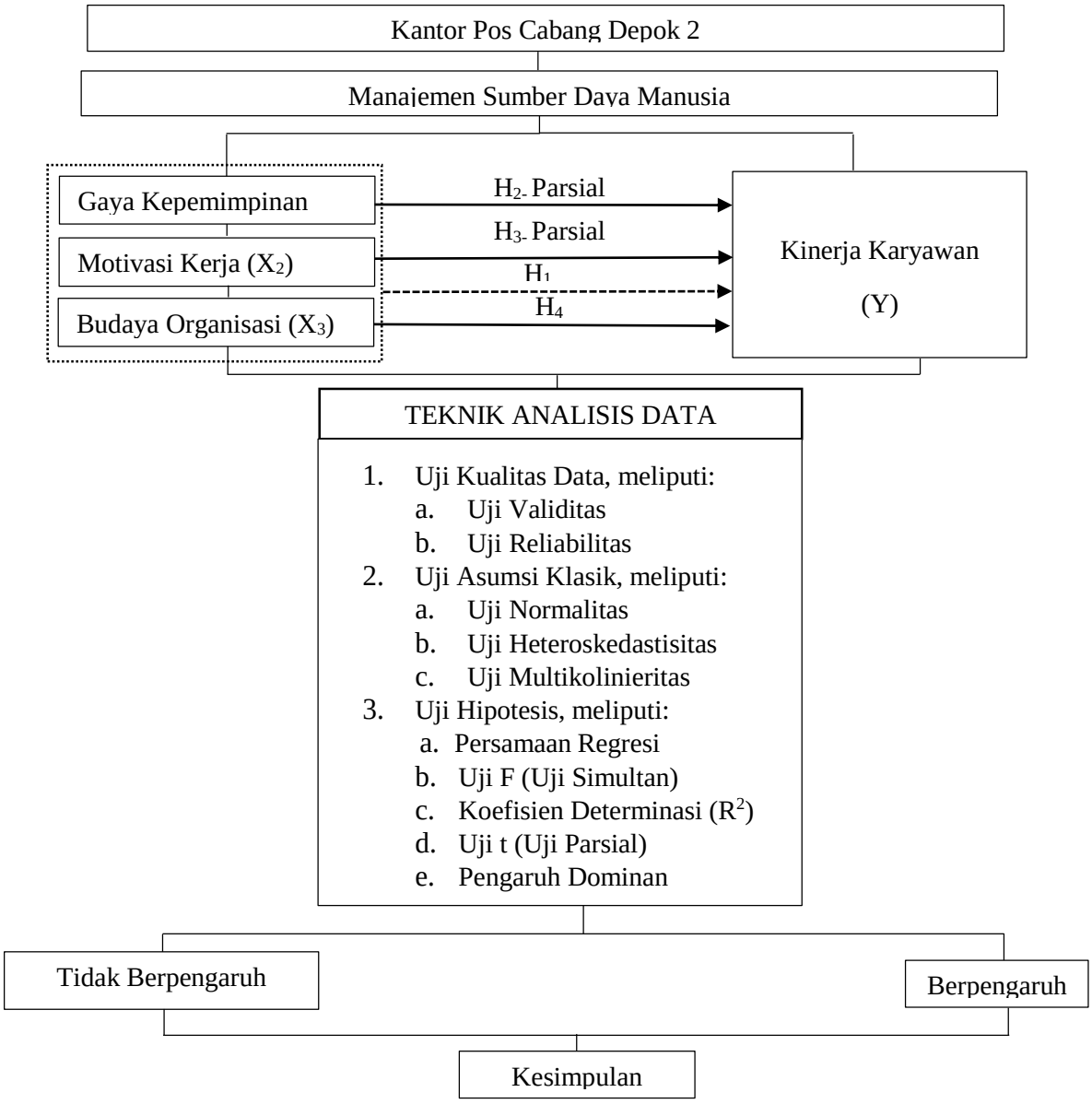
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variable	Analisis	Hasil
Syahrani, dkk (2021)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa raharja cabang sulawesi selatan	Kepemimpinan Motivasi Kinerja karyawan	Ananlisi regresi linear berganda	1.Uji Regresi X_1 0,375 X_2 0489 2.Uji F, semua variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3.Uji T, hanya variabel motivasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegail awai.
Hariyanto (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Palu	Gaya kepemimpinan Motivasi kerja Budaya organisasi Kinerja karyawaan	Ananlisi regresi linear berganda	1.Uji Regresi X_1 0,673 X_2 0,600 X_3 0,696 2.Uji F, semua variabel X berpengaruh posotif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji T, hanya variabel Budaya organisasi dan Motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Auliya (2017)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di *restaurant* silendra hotel JW Marriot Jakarta	Budaya organisasi Kinerja karyawan	Analisis regresi	1.R Square 59,4% 2.Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

Sumber : Kampus Terkait (2022)

2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Usman (2018:34) kerangka berpikir adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan kita, jadi kerangka berfikir ini adalah hasil dari pemikiran oleh peneliti dan dapat dikembangkan lebih luas lagi. Selain itu kerangka pemikiran juga digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan perlu diperkuat dengan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dibawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Peneliti (2022)

2.4. 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

   Ho : $\beta 1 = 0$, berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

   H1 : $\beta 1 \neq 0$, berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

2. Hipotesis 2

   Ho : $\beta 1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

   H1 : $\beta 1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

3. Hipotesis 3

   Ho : $\beta 1 = 0$, berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

   H1 : $\beta 1 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

4. Hipotesis 4

   Ho : $\beta 1 = 0$, berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2

   H1 : $\beta 1 \neq 0$, berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Cabang Depok 2