

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran.

##### **2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins and Judge (2016), Budaya Organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sementara dalam Sulaksono (2019:4), “Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi.”

Selain itu, dalam Tuala (2020:4), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi, yang dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasinya untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah-masalah organisasi baik di luar maupun di dalam organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Menurut Setyorini & Santi (2021) Budaya organisasi merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi. Budaya

organisasi sebagai filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik melakukan sesuatu dalam organisasi. Sedangkan, menurut Tutu et al., (2022) menyatakan budaya organisasi sebagai kebiasaan yang sudah berlangsung lama yang digunakan dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

Pendapat dari Suaiba et al., (2021) budaya organisasi (corporate culture) merupakan sebuah aturan main yang ada di dalam organisasi yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam organisasi tersebut. Selain itu, Dunggio (2020) Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan secara bersama oleh semua anggota yang terlibat di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai-nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan perilaku yang dianut dan diimplementasikan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, kepuasan karyawan, retensi, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

### **2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins & Judge (2019:22) mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemampuan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

## **2.2. Pengertian Kepemimpinan.**

Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menurut beberapa ahli dalam Zuswana (2024:5-6), yakni sebagai berikut:

- 1) Stodgill, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh.
- 2) David, I Bertoci menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruh non koersif untuk memotivasi individu mencapai Beberapa gol.

- 3) Gibson, Ivancevich dan Donnelly mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dengan mana satu individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa jenis pengaruh koersif.
- 4) Webster's New World Dictionary "mendefinisikan kepemimpinan sebagai "posisi atau bimbingan dari seorang pemimpin atau kemampuan untuk memimpin" para pengikut suatu kelompok"
- 5) Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh oleh satu anggota kelompok atau organisasi atas yang lain anggota untuk membantu kelompok mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membimbing orang lain menuju pencapaian tujuan bersama. Pemimpin memainkan peran kunci dalam berbagai konteks, termasuk organisasi, komunitas, dan negara. Jenis-jenis pemimpin dapat bervariasi tergantung pada gaya kepemimpinan dan konteksnya, seperti pemimpin otoriter, demokratis, transformasional, dan transaksional.

### **2.2.1. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya

kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Selain itu, dalam Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Sementara itu, Vries dalam Zuswana (2022), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai titik interaksi antara tiga tipe, yakni: Tipe karakter pemimpin – nilai-nilai, sikap, dan keyakinan mereka, posisi dan pengalaman; »Tipe karakter pengikut – nilai, sikap, dan keyakinan mereka, kekompakan mereka sebagai sebuah kelompok; dan Situasi – sifat tugas, tahap kehidupan organisasi, struktur dan budayanya, industrinya, dan sosial-ekonomi yang lebih luas dan lingkungan politik.

Sementara itu, Setiana (2022:6) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan sedangkan, tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya

dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Selain itu, Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Sedangkan, dalam Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada konteks, tujuan, dan karakteristik individu yang dipimpin. Seorang pemimpin yang baik mungkin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada kebutuhan spesifik dalam suatu situasi.

### **2.2.2. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dalam penelitian ini, peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa ahli sebelumnya.

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Sari dan Putra (2019:6) yaitu:

- a) Kemampuan mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

## **2.3. Motivasi**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi**

Mohtar (2019:20) “Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Sementara, menurut Wardan (2020:109) “Motivasi adalah usaha atau kegiatan

manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya”.

Dalam Winardi (2016:02) mengatakan bahwa “Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu”. Sedangkan, Sinungan (2016:134) “Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau Gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

Selain itu, Sutrisno (2016:110) “Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula”.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI) motivasi adalah “dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”. Motivasi juga merupakan usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki dan mendapatkan kepuasan atas apa yang di perbuatnya. Dalam

Fahmi (2017:100) menyatakan bahwa “motivasi didefinisikan sebagai aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Motivasi memiliki makna yang beragam bagi setiap orang. Oleh karena itu, hal itu bisa menimbulkan keaburan makna dan salah konsepsi”. Sementara menurut Siagian (2018:102) “motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motivasi penting karena motivasi mendukung perilaku orang agar mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai hal-hal yang optimal”.

Dapat disimpulkan bahwa Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti dorongan internal seperti ambisi, keinginan untuk mencapai kepuasan pribadi, atau dorongan eksternal seperti imbalan finansial atau penghargaan sosial. Dalam artian bahwa Motivasi memainkan peran penting dalam menentukan perilaku seseorang dan merupakan konsep penting dalam psikologi dan manajemen.

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

Menurut Adhari (2021:55) secara umum faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

a. Kebutuhan fisiologis

Ditunjukkan dengan kebutuhan dasar manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani atau fisik, kebutuhan ini berupa pemberian kebutuhan sandang, papan dan pangan

b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya tunjangan kesehatan dan jasmani di hari tua

c. Kebutuhan sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dan kebutuhan akan rasa perasaan ikut berpartisipasi

d. Kebutuhan akan penghargaan

Ditunjukkan dengan pujian dan promosi berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja

e. Kebutuhan perwujudan diri

Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, Dimana pegawai tersebut akan menyerahkan kecakapan, keterampilan dan potensinya.

### **2.3.3. Bentuk-Bentuk Motivasi**

Menurut Siswanto (2017:34) bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, sebagai berikut:

1. Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi

motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian.

## 2. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

## 3. Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif.

## 4. Kebijakan

Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan karyawan.

Selain itu, Menurut Ariandani (2016) bentuk motivasi adalah sebagai berikut:

### 1) Motivasi positif

Motivasi positif terdiri dari dua macam yaitu motivasi umum dan motivasi teknis. Pemimpin memberikan motivasi sesuai dengan hak-hak pegawai dan keterampilan maupun pendidikan yang dapat

membekali mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

i. Motivasi umum

Motivasi yang bersifat umum yang dimaksud adalah memberikan hak-hak pegawai yang harus diberikan kepada pegawai yang diatur dalam peraturan pemerintah.

ii. Motivasi teknis

Motivasi yang diberikan yang bersifat teknis atau beberapa kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai.

2) Motivasi negatif

Setiap yang melakukan pelanggaran pasti akan diberikan sanksi. Akan tetapi sesuai dengan pelanggarannya. PNS yang melakukan pelanggaran tersebut semuanya sudah mendapatkan sanksi. Yaitu bagi yang melakukan pelanggaran ringan sanksinya berupa teguran lisan dan tertulis. Pelanggaran sedang berupa penurunan dan penundaan kenaikan pangkat, dan gaji berkala. Sedangkan yang untuk pelanggaran berat, turun jabatan selama tiga tahun, dan pemberhentian sebagai PNS.

Dapat disimpulkan bahwa Bentuk motivasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepribadian, pengalaman hidup, lingkungan, dan situasi spesifik yang dihadapi individu.

#### **2.3.4. Indikator Motivasi**

Indikator dari motivasi kerja juga dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan. Menurut Gunawan, Sucipto, Suryadi (2020), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

a) Kebutuhan fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

b) Kebutuhan rasa aman

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.

c) Kebutuhan sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.

d) Kebutuhan akan penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

e) Kebutuhan perwujudan diri

Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, Dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

## **2.4. Kinerja Pegawai**

### **2.4.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Saputra (2019) “Kinerja merupakan apa yang dihasilkan atas pencapaian kerja (output) pada kualitas mampu di capai SDM pada waktu atau periode tertentu ketika melaksanakan tugas pekerjaan berkaitan dengan tanggung jawab apa yang diserahkan kepadanya”. Dalam Mangkunegara (2017:67) juga menjelaskan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara itu, Erri, Ajeng & Hasta Herlan (2021) “Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam Upaya meningkatkan kinerja organisasi”. Dan juga Duha (2020:166) “Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu”

Menurut Hasibuan (2019:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Sedangkan menurut Handoko (2018:4), “manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”. Sementara, Mangkunegara (2018:2) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu”.

Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

#### **2.4.2. Pengertian Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, et all, 1995:364). Sementara itu, Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34).

Dalam Afandi (2018:83) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dapat disimpulkan bahwa Kinerja pegawai merupakan seberapa efektif dan efisien seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja yang mencakup sejumlah faktor, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan yang dilakukan, ketepatan waktu, kreativitas, inisiatif, kolaborasi, serta kemampuan untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

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

Dalam mangkunegara (2017:67) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1) Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### **2.4.3. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Tahap indikator kinerja sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan/ketidak berhasilan) kebijakan/program/ kegiatan, dan pada akhirnya kinerja organisasi/unit pelaksanaannya. Pokok-pokok Substansi PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja PNS menyatakan bahwa indikator kinerja yakni Orientasi pelayanan, Komitmen, Inisiatif kerja dan Kepemimpinan.

## 2.5. Penelitian Sebelumnya dan Kebaharuan (*novelity*)

### 2.5.1. Penelitian Sebelumnya

Adapun penelitian sebelumnya yang menjadi landasan refrensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel. 2.6. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Signifikansi	Sumber
1.	Edi Sugiyono (2020)	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai. Motivasi Pegawai	<a href="https://scholar.google.co.id/citations?user=Y_DjDmAAAJ&amp;hl=id">https://scholar.google.co.id/citations?user=Y_DjDmAAAJ&amp;hl=id</a>

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	
2.	Syamsu Nurkarim (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,864 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tetapi tidak signifikan. Budaya suatu organisasi merupakan hal yang signifikan karena memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<a href="https://jon.edu.org/index.php/joe/article/view/1490">https://jon.edu.org/index.php/joe/article/view/1490</a>
3.	Dyah supriatin (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Prganisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT CATUR SENTOSA ADIPRANA, TBK CABANG PURWOKERTO.	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih besar dari 0,05, yaitu $0,159 > 0,05$ . Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih besar dari 0,05, yaitu $0,381 > 0,05$ . Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai sig. hitung lebih kecil dari 0,05, yaitu $0,000 < 0,05$ . Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki proporsi pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 5,8% sedangkan sisanya 94,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak berada dalam model regresi linier.	<a href="https://scolar.google.com/citations?user=ugYHzl4AAAJ&amp;hl=id">https://scolar.google.com/citations?user=ugYHzl4AAAJ&amp;hl=id</a>
4.	Rukmawat I 2020	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian ini diketahui bahwa; ( 1) budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kupang, (2)	<a href="http://repo.uinsatu.ac.id/19811/">http://repo.uinsatu.ac.id/19811/</a>

		Pegawai (Study Kasus di Balai Pelatihan Peternakan Kupang).	gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kupang, (3) budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BBPP Kupang, dan (4) budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 33,6% dan sisanya 66,4% dipengaruhi oleh faktor lain).	
5.	Khairun A. Roni, Martyah (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PUSKESMAS MUARA KIBUL KECAMATAN TABIR BARAT KABUPATEN MERANGIN	Hasil penelitian ini, uji parsial variabel gaya kepemimpinan (X1) didapatkan nilai thitung nilai thitung (2.293) > ttabel (2,012), dan variabel budaya organisasi (X2) didapatkan nilai t hitung (11.975) > ttabel (2,012), sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Diperoleh nilai F hitung adalah 148.471 lebih besar dari Ftabel sebesar 3.200. Sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Determinasi (R <sup>2</sup> ) diperoleh nilai R Square sebesar 0.899 atau 89,9%, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 89,9%, sedangkan sisanya sebesar 10,1% dipengaruhi oleh dimensi lain diluar penelitian.	<a href="https://scholar.google.co.id/citations?user=B_H72g0AAA&amp;hl=id">https://scholar.google.co.id/citations?user=B_H72g0AAA&amp;hl=id</a>
6.	Claudy Sanyang (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara).	Hasil penelitian dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara simultan	<a href="https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/jrbm/article/view/22234">https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/jrbm/article/view/22234</a>

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	
7.	Tiya Astamega (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variable intervening	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.	<a href="https://repository.uijkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/55445/1/TIYA%20ASTAMEGA-FEB.pdf">https://repository.uijkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/55445/1/TIYA%20ASTAMEGA-FEB.pdf</a>
8.	Moh Arif Ma'sum (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan DI PT KERETA API INDONESIA DAOP 8 SURABAYA	Penelitian yang dilakukan Awamleh, et al (2005) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai koefisien korelasi 0.37 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$ ).	Downloads/21113-Article-Text-25137-1-10-20170731-2.pdf
9.	Risky Hazar Octavia (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kencana Rodo.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa; Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043, maka hipotesis 1 diterima. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0030, maka hipotesis 2 diterima. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap	<a href="http://repository.stei.ac.id/2787/">http://repository.stei.ac.id/2787/</a>

			kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,042, maka hipotesis 3 diterima.	
10.	Serly Malini dan Tiara Suri Handayani 2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indotex Jaya Sentosa Prabumulih	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel Gaya Kepemimpinan terdapat pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan, variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotex Jaya Sentosa Prabumulih. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh 0,467 atau 46,7% yang artinya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 53,3%. Sedangkan sisanya 53,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel lain yang tidak diteliti.	<a href="https://ejournal.politeknikprata.ma.ac.id/index.php/jupiman/citationstylelanguage/get/apa?submissionId=861&amp;publicationId=869">https://ejournal.politeknikprata.ma.ac.id/index.php/jupiman/citationstylelanguage/get/apa?submissionId=861&amp;publicationId=869</a>
11	Hasbi Hafis, dkk 2023	Analisis Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah (Studi Pengamatan Pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian)	Populasi 64 karyawan dengan sampel yang diambil sebanyak 39 karyawan. Uji hipotesis menggunakan korelasi momen produk pearson untuk mengetahui korelasi antara setiap variabel independen dengan variabel dependen, dan koefisien penentuan analisis untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel independen. Temuan hasil menunjukkan bahwa hipotesis bahwa ada korelasi positif antara kemampuan karyawan, motivasi karyawan, kepemimpinan, iklim	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id/91361/1/SKRIPSI%20FULL%20%284%29%20-%20yadiva%202023.pdf">https://repository.uin-suska.ac.id/91361/1/SKRIPSI%20FULL%20%284%29%20-%20yadiva%202023.pdf</a>

			<p>organisasi, hubungan kerja dan inisiatif dengan kinerja karyawan Jawa Tengah Dinas Pendidikan Provinsi (Studi Observasi Sub Bagian Jenderal dan Kepegawaian), dapat diterima secara signifikan nilai koefisien korelasi dari setiap hubungan adalah korelasi antara kemampuan karyawan dengan kinerja karyawan adalah 0,415, korelasi antara Motivasi karyawan dan kinerja karyawan adalah 0,313, korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah 0,581, korelasi antara iklim organisasi dengan Kinerja karyawan adalah 0,577, korelasi antara hubungan kerja dengan karyawan kinerja adalah 0,210 dan korelasi antara inisiatif dengan kinerja karyawan adalah 0,561. Untuk koefisien penentuan (R<sup>2</sup>) ditunjukkan dalam koefisien W Kendall 0,579. Kata kunci: Kinerja Karyawan, Kapasitas Karyawan, Motivasi Karyawan, Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Hubungan Kerja dan Inisiatif.</p>	
12	Arif Budiman, dkk 2024	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan.	<p>Adapun metode penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan yang berjumlah 104 pegawai. Berdasarkan hasil uji korelasi nilai pearson correlation sebesar 0,752, artinya tingkat hubungan kedua variabel kuat. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 55,7% sedangkan 44,3% dipengaruhi variabel lain. Dan arah hubungan kedua variabel ialah positif,</p>	<p><a href="https://scholar.google.com/citations?user=Ce0tUGgAAAJ&amp;hl=id">https://scholar.google.com/citations?user=Ce0tUGgAAAJ&amp;hl=id</a></p>

			sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Begitu pun sebaliknya, semakin tinggi kinerja pegawai maka semakin tinggi motivasi kerjanya.	
13	Nahdiyati, 2023	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong. 2) Untuk mengetahui berapa besar Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong.	Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian metode survey teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah : 1) kuesioner/angket, 2) observasi, 3) dokumentasi, dengan sampel 60 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa berdasarkan hasil koefisiensi regresi mengenai kinerja pegawai maka diperoleh hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong. Pengaruh pada Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong adalah signifikan sebesar 28,9% sisanya dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.	<a href="https://repository.stiatabalong.ac.id/id/eprint/35/">https://repository.stiatabalong.ac.id/id/eprint/35/</a>
14	Romy Dwi Saputra, 2024	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai non ASN pada UPTD Pengelolaan Terminal Dinas Perhubungan Kota Depok	Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dari 60 karyawan dengan pendekatan kuantitatif asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 19,144 + 0,262X_1$ dan nilai uji t sebesar 2,516 ( $p < 0,05$ ). Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan dengan persamaan regresi $Y = 19,144 + 0,206X_2$ dan nilai uji t sebesar 4,694 ( $p < 0,05$ ). Secara simultan, kedua	<a href="https://jurnalamanah.com/index.php/ca-krawala/article/view/231">https://jurnalamanah.com/index.php/ca-krawala/article/view/231</a>

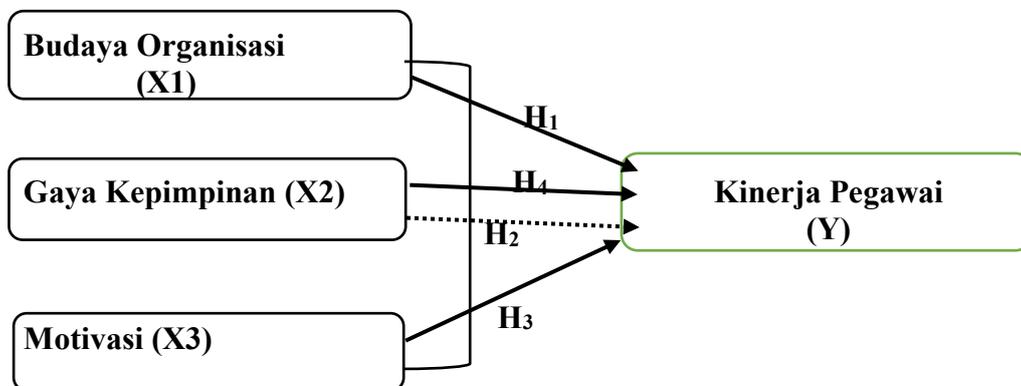
			variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh nilai uji F sebesar 6,358 ( $p < 0,05$ ).	
15	Wawan C. Prasetyo, 2023	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Trenggalek.	Penelitian meliputi penelitian kuantitatif karena pendekatan menggunakan pengajuan penelitian, proses, hipotesis, analisis, analisis data, kesimpulan data dan penulisan menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Subjek penelitian adalah karyawan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Trenggalek. Analisis data menggunakan rumus regresi linier ganda dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai F dicapai secara simultan, nilai 36.181 lebih besar dibandingkan nilai F tabel 13,11 dan nilai $H_0$ . Ini menunjukkan bahwa hasil penelitian menolak $H_0$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan bersifat positif dan signifikan pada kinerja karyawan.	<a href="https://scholar.google.co.id/citations?user=eQOco-QAAAAJ&amp;hl=id">https://scholar.google.co.id/citations?user=eQOco-QAAAAJ&amp;hl=id</a>

### 2.5.2. Kebaharuan Penelitian (Novelity)

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, dijadikan sebagai referensi peneliti dalam penelitian ini. Sehingga kebaruan dalam penelitian ini, meliputi: Belum adanya penelitian yang serupa mengenai variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai menggunakan metode Analisis Regresi Linear Berganda pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah.

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.7. Kerangka Berpikir



## 2.7. Hipotesis Penelitian.

(Sugiyono, 2017: 69). Hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis disebut sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1.4.1 Hipotesis Nol

Hipotesis Nol ( $H_0$ ) merupakan pernyataan yang menunjukkan bahwa suatu parameter populasi memiliki nilai tertentu. Hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan kerangka pemikiran yang dibangun di atas adalah sebagai berikut:

- H1:** Adanya pengaruh signifikansi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah.

- H2:** Adanya pengaruh signifikansi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah.
- H3:** Adanya pengaruh signifikansi Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah.
- H4:** Adanya pengaruh signifikansi Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Papua Tengah.