

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan suatu kinerja Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2010:170) menyatakan bahwa "kinerja adalah capaian seseorang dalam menjalankan tugas". Menurut Miner dalam Sutrisno, "kinerja adalah bagaimana seseorang bisa berfungsi dan berperilaku sesuai tugasnya". Menurut Mathis dan Jackson (2010:78) "kinerja menurut dasarnya ialah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh seseorang". Sedarmayanti (2014:260) mengungkapkan : Kinerja merupakan persamaan dari performance yang mengacu pada hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara menyeluruh, dimana hasil kinerja tersebut harus bisa ditunjukkan buktinya secara fakta dan dapat dibandingkan menurut standar yang ditentukan. Dan menurut Mangkunegara (2013:67), "kinerja ialah capaian kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan saat menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya". Menurut Suwanto (2014:76) "kinerja adalah perilaku yang dilakukan pegawai, bukan apa yang diperoleh atau hasil kerja mereka". Sedangkan Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa "kinerja ialah capaian prestasi kerja yang mendapat hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan

(SDM) yang bekerja di institusi pemerintah ataupun perusahaan swasta untuk mencapai tujuan organisasi bersama”.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja sebagai timbal balik pada kinerja karyawan secara keseluruhan sehingga dapat bermanfaat bagi karyawan. Bagi Organisasi, penilaian kinerja mempunyai berbagai macam tujuan dan manfaat. Menurut Werther dan Davis dalam Suwatno (2011:196), penilaian kinerja mempunyai beberapa macam tujuan dan manfaat bagi organisasi dan karyawan yang memiliki nilai, sebagai berikut:

- *Performance Improvement*. Memberikan kesempatan bagi karyawan dan manajer untuk mengambil sikap yang berhubungan dengan peningkatan kerja.
- *Compensation Adjustment*. Membantu pengambil keputusan untuk menentukan karyawan berhak mendapat kenaikan gaji atau sebaliknya.
- *Placement Decision*. Menetapkan promosi, transfer dan demotion.
- *Training and Development Needs*. Menentukan evaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka bisa lebih optimal.
- *Career Planning and Development*. Memberi contoh untuk menentukan jenis karir dan potensi yang bisa dicapai.
- *Staffing Process Deficiencies*. Berpengaruh pada prosedur perekrutan karyawan.
- *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui informasi dan kesalahan rancangan pekerjaan.
- *Equal Employment Opportunity*. Memiliki kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
- *External Challenges*. Tantangan eksternal.

- *Feedback*. Timbal bagi karyawan dan perusahaan.
- Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan.
- Sebagai alat ukur untuk menjaga tingkat kerja.
- Sebagai alat untuk memudahkan untuk mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif keputusan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan.
- Untuk mengetahui keefektivan kebijakan SDM.
- Mengidentivikasi hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- Untuk menetapkan kompensasi pekerjaan.
- Untuk pemutusan hubungan kerja, memberi sanksi ataupun hadiah.

Dan menurut Fathoni (2010:242) manfaat dari penilaian prestasi kerja karyawan antara lain:

- Mendorong peningkatan capaian kerja
- Sebagai bahan untuk mengambil keputusan dalam memberi imbalan
- Untuk kepentingan memberi mutasi pegawai
- Untuk menyusun program pendidikan
- Memberi kesempatan pegawai untuk menentukan karir

c. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode untuk mengetahui nilai kinerja. Menurut Gomes (2003:137-145) bahwa terdapat beberapa metode untuk mengukur capaian kerja, yaitu:

1. Metode Tradisional.

- a. Rating scale
- b. Employee comparison
- c. Check list
- d. Freeform essay
- e. Critical incident

2. Metode Modern.

- a. Assessment centre
- b. Management By Objective (MBO=MBS)
- c. Human asset accounting

Sedangkan Sunyoto (2012:202) mengatakan bahwa dalam penilaian capaian kerja ada macam-macam metodenya, antara lain:

1. *Rating Scale*
2. *Cheklis*
3. *Field review method.*
4. *Tes dan observasi prestasi kerja.*
5. *Metode evaluasi kelompok.*

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ialah tinjauan formal dan evaluasi terhadap kinerja individu atau tim. Menurut Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2010:179 - 180), ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*
2. *Quantity*
3. *Timelines*
4. *Cost effectiveness*
5. *Need for supervision*
6. *Interpersonal impact*

Sedangkan menurut Lopes dalam Sutrisno (2010:180) berkemuka, bahwa standar prestasi kerja adalah:

1. Kuantitas kerja.
2. Kualitas kerja.
3. Pengetahuan tentan pekerjaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
5. Keputusan yang diambil.
6. Perencanaan pekerjaan.
7. Daerah organisasi kerja.

Demikian juga menurut dengan Dessler dalam Sutrisno (2010:181), mengatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

1. Keterampilan merencanakan
2. Ketrampilan mengorganisasi

3. Keterampilan mengarahkan.
4. Keterampilan mengendalikan.
5. Menganalisis masalah.

Dengan demikian, Penilaian Kinerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk memberi evaluasi capaian kerja. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam suatu organisasi, tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno (2010:176-178), factor - factor yang berpengaruh pada kinerja karyawan ialah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Disiplin.
4. Inisiatif.

Dari faktor-faktor diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas ialah bila tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi yaitu berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi".

Dapat dijelaskan bahwa:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Dengan demikian, ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi seperti : Efektivitas dan Efisiensi ,Otoritas dan Tanggung Jawab, Disiplin., Inisiatif sehingga hal ini perlu lebih diperhatikan.

d. Indikator Kinerja.

Kinerja yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2013:75), Indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja

3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan ketepatan waktu kerja, kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Dan menurut Prawirosentono (2008:236) dimensi kinerja meliputi:

- a. Jumlah pekerjaan
- b. Kualitas pekerjaan.
- c. Pengetahuan atas tugas
- d. Kerja sama
- e. Tanggung jawab
- f. Sikap kerja
- g. Inisiatif
- h. Keterampilan teknis
- i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
- j. Kepemimpinan
- k. Administrasi
- l. Kreativitas

Sedangkan menurut Dessler dalam Widodo (2015:136) faktor-faktor penilaian kinerja adalah:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2.1.2 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu instansi pemerintahan, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Wirawan (2013:9) menyatakan “pemimpin adalah toko atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya mempengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung”. Dan menurut Sulistyani (2008:10) “pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah – perintah”. Sedangkan menurut Thoha (2011:9) “kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

” Demikian juga Rivai (2013:3) menyatakan bahwa: ” Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

b. Tugas-tugas Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi seorang pimpinan mempunyai beberapa tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Gerungan dalam Sutrisno (2010:219), tugas utama pemimpin adalah:

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
2. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
3. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010:228-233), tugas-tugas kepemimpinan ada 5 yang penting, yaitu:

1. Sebagai Konselor
2. Sebagai Instruktur
3. Memimpin Rapat
4. Mengambil Keputusan
5. Mendelegasikan Wewenang

Pemimpin organisasi mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya dalam menjalankan tugas kepemimpinannya agar tugas

kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik dan dapat memberikan layanan terhadap organisasi dan bawahannya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin. Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan.
4. Kebutuhan tugas.
5. Iklim dan kebijakan organisasi.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2007:297) menyatakan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu :

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan Keleluasan hubungan sosial
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

Sehinga dapat disimpulkan bahwa Kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan, kebijakan dan prilaku rekan dapat mempengaruhi kepemimpinan seorang pemimpin.

d. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indicator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat adil
- b. Memberi sugesti
- c. Mendukung tujuan
- d. Katalisator
- e. Menciptakan rasa aman
- f. Sebagai wakil organisasi
- g. Sumber inspirasi
- h. Bersikap menghargai

2.1.3 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku. Menurut Flippo dalam buku Hasibuan (2013:145), motivasi ialah “Suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Sedangkan pendapat Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah “Pemberian daya penggerak

yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan

segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

b. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Motivasi kerja mempunyai beberapa tujuan dalam melaksanakannya, tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2013:146) ada beberapa tujuan dan manfaat motivasi, yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya.
10. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 17-18) tujuan dan manfaat motivasi adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karya.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan :

1. Keluarga dan Kebudayaan
2. Konsep Diri
3. Jenis Kelamin
4. Pengakuan dan Prestasi
5. Cita-cita dan Aspirasi
6. Kemampuan Belajar
7. Kondisi Pegawai
8. Kondisi Lingkungan

9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

d. Indikator Motivasi

Beberapa indikator motivasi yang mempengaruhinya, dan semua indikator tersebut akan bisa dijadikan parameter dalam menilai apakah motivasi yang dimiliki oleh pegawai sudah sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Mc.Clelland dalam Hasibuan (2013:162), indikator motivasi yaitu :

1. Dimensi Kebutuhan akan prestasi, dapat diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Mengembangkan kreativitas.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Dimensi Kebutuhan akan afiliasi, dapat diukur oleh empat indikator, yaitu.
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting .
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, dapat diukur oleh dua indikator, yaitu.
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

Dan menurut Frederick Herzberg dalam Bangun (2012:318) indikator motivasi terdiri atas :

1. Hygiene Factor
2. Motivator Factor

Sedangkan menurut wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan

Dari poin-poin di atas dapat dijelaskan jika pegawai termotivasi melakukan pekerjaannya. Pegawai dimungkinkan untuk mengembangkan motivasi sehingga dapat mempengaruhi cara pandang terhadap proses penyelesaian pekerjaan.

2.1.4 Budaya Kerja

Pada awalnya budaya atau (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta buddhayah. Kata buddhayah merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata culture berasal dari kata colere yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah culture berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”. Budaya kerja menurut (Mangkunegara, 2017) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotaanggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam rentang dua puluh tahun terakhir, topik budaya kerja menarik perhatian banyak orang, khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku kerja.

Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada karyawan. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima karyawan baru, sehingga karyawan bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada. Sedangkan menurut (Tika, 2008) budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Selain itu menurut (Moeljono, 2005) budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu.

Dari situ dapat disimpulkan bahwa Budaya kerja adalah suatu pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan

dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, citacita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

2.2 Peneliti Terdahulu

Salah satu data pendukung yang bisa digunakan sebagai dasar teori dalam permasalahan ini ialah, Penelitian ini mengacu pada teori dan juga hasil dari beberapa literature penelitian terdahulu sebagai berikut :

Jampagau (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Bank BNI Syariah Palu. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di PT. Bank BNI Syariah Palu dan waktu penelitiannya adalah bulan Agustus 2015. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (purposive), dengan pertimbangan selain tempat ini adalah tempat bekerja saya, penelitian tersebut juga belum pernah dilakukan oleh peneliti lain di PT. Bank BNI Syariah Palu. Berdasarkan data populasi dalam penelitian tersebut adalah 45 karyawan yang terdiri dari 26 pegawai organik, 4 pegawai outsourcing dan 13 pegawai dasar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif. pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah dan positif.

Kamaliah (2018) melakukan penelitian untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah. Penelitian tersebut

menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai kinerja akuntan variabel bebas dan pengujian data sebagai variable terikat. Penelitian tersebut berlokasi di Riau dengan responden adalah seluruh akuntan BPKP dengan kriteria berusia minimal 30 tahun dan telah bekerja sekurang-kurangnya 5 tahun terakhir. Alasan pemilihan sampel dengan kriteria tersebut bertujuan untuk menghindari bias yang disebabkan oleh perbedaan yang ekstrem, dan agar lebih valid dalam mengukur tingkat kinerja akuntan BPKP serta memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi akuntan BPKP yang menjadi objek penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.

Suryaman (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui besaran pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang. Populasi dan sampel dalam penelitian tersebut adalah seluruh pimpinan atau kepala bagian di PT. Inoac Polytechno Indonesia sebanyak 30 responden. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert dengan mengambil 30 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji regresi peneliti menggunakan analisis statistik dengan program smart PLS3.2.6. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki

pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiawan (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang. Tipe penelitian yang digunakan bersifat eksplanatory research, metode pengumpulan data menggunakan wawancara lisan dan alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebesar 90 responden karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang melalui teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh atau dikenal juga dengan istilah sensus. Penelitian tersebut menggunakan tipe penelitian explanatory sesuai dengan tujuan utama dari penelitian ini yaitu menguji rumusan hipotesis penelitian untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang sebesar 60,5 %, sedangkan 39,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian pengaruh paling besar yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung (indirect) melalui motivasi. Dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan ke kinerja secara tidak langsung (indirect). Hal ini berarti budaya organisasi dan kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja, apabila karyawan telah terlebih dahulu memiliki motivasi terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan yang diberikan.

Noviyanti (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode proporsional stratified random sampling. Kuesioner dibagikan kepada 112 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Data dianalisis menggunakan Path Analysis dan diolah dengan SPSS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja secara langsung. Memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman.

Lolowang (2019) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja untuk mendukung peningkatan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan di 39 desa dan kelurahan di Kota Jayapura. Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap di desa dan kelurahan di Kota Jayapura yang berjumlah 96 pegawai. Semua populasi dipilih sebagai responden penelitian, penelitian tersebut adalah penelitian

sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, kepemimpinan langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kedua, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ketiga, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, keempat, budaya organisasi berpengaruh signifikan. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kelima, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keenam, motivasi kerja merupakan mediator sempurna pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, ketujuh, motivasi kerja sebagai mediator parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Maamari dan Saheb (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja berdasarkan jenis kelamin karyawan. Studi tersebut mengadopsi pendekatan metode campuran dan menggunakan desain survei eksplorasi. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang diterapkan dari berbagai perusahaan di Lebanon. Alat survei diujicobakan dengan menggunakan salinan kuesioner kecil pada sekelompok 37 karyawan yang bekerja di 2 perusahaan jasa yang berbeda untuk menegaskan pemahaman yang mudah, kesederhanaan bahasa dan kejelasan pekerjaan yang ada. Untuk proses pengambilan sampel, peneliti menganalisis populasi yang ada. Total populasi diperkirakan 110.000 karyawan. Para peneliti mengunjungi 72 perusahaan secara total, dan mendistribusikan total 550 kuesioner melalui daftar email yang diterima dari jaringan 40 perusahaan jasa menengah yang manajemen puncaknya diterima untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Kemudian para peneliti mengunjungi perusahaan-perusahaan ini lagi, bertemu dengan manajer Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjalankan proses pengumpulan data,

memungkinkan kerahasiaan dan anonimitas data yang dikumpulkan, di mana responden menerima email langsung dari para peneliti dan menanggapi- baris. Dalam memilih sampel, peneliti memasukkan beberapa kriteria. Analisis Regresi Sederhana dan Ganda digunakan untuk menentukan apakah ada hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara gender dan tenurial menunjukkan bahwa karyawan perempuan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk tetap bertahan pada pekerjaannya. Menambahkan hasil bahwa usia responden berkorelasi negatif dengan jenis kelamin, yaitu ada lebih banyak laki-laki yang lebih tua dalam usia daripada perempuan yang bekerja, sementara juga memiliki lebih banyak perempuan muda daripada laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pasar kerja menerima perempuan dengan tingkat yang lebih tinggi dalam pekerjaan tingkat pemula sedangkan mayoritas yang tetap adalah laki-laki. Selain itu, hubungan gender dengan budaya organisasi secara jelas menunjukkan bahwa karyawan wanita merangkul budaya organisasi lebih tinggi, dan juga bekerja lebih baik daripada rekan pria mereka. Alasan di balik adaptasi perempuan ini dengan budaya organisasi mungkin tersirat secara sosial, dalam masyarakat yang sebagian besar paternalistik, manajer adalah sosok laki-laki yang bermain atau cocok dengan peran atau figur, menikmati tim karyawan yang subordinat.

Dewi dan Wibowo (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja dosen tetap Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo. Objek penelitian tersebut berkaitan dengan perkembangan dunia pendidikan, sedangkan ruang lingkup penelitian terkonsentrasi di kawasan Ngelom, Megare Taman Sepanjang Indonesia. Jenis penelitian adalah deskriptif dengan penelitian eksplanatori. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode proporsional stratified

random sampling. Populasi penelitian tersebut adalah seluruh dosen di Universitas Maarif Hasyim Latif. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap.

Ohemeng (2017) melakukan penelitian untuk memajukan wawasan teoretis kritis ke dalam gagasan "kepemimpinan birokrasi relasional" dan implikasinya terhadap administrasi publik di negara berkembang (DC). Dengan demikian, makalah tersebut menetapkan agenda baru untuk tata kelola layanan publik di DC yang mengakui sifat yang berubah dan kompleksitas yang muncul dari layanan publik dan masyarakat. Metodologi penelitian tersebut adalah studi eksplorasi yang mensintesis literatur dalam manajemen, sumber daya manusia, studi kepemimpinan dan administrasi publik, untuk memahami keterbatasan pendekatan arus utama untuk kepemimpinan birokrasi di DC, khususnya SSA, dengan pandangan untuk mengidentifikasi praktik alternatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tata kelola layanan publik di DC tertanam dalam dinamika yang kompleks antara hubungan kekuasaan, kompleksitas dan norma sosial, dan oleh karena itu, para pemimpin birokrasi harus fokus pada membangun hubungan sebagai sarana untuk memperdalam kepercayaan dan meningkatkan kerja sama di antara para aktor kritis. Kasus untuk pergeseran fokus ke "relasionalitas" mencerminkan perubahan dalam ekonomi politik global yang lebih luas, termasuk masalah kebijakan jahat dan multisegi yang muncul yang membutuhkan tanggapan heterodoks dan sensitif konteks dari pemerintah dan kolaborasi yang lebih besar di antara para pemangku kepentingan utama.

Meutia (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada

karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah quota sampling dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang dari 162 orang karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Analisa data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dan melihat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh yang diolah dengan menggunakan program komputer SPSS (Statistical Package for Social Science). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan kinerja karyawan erat.

Melihat dari penelitian terdahulu yang peneliti gunakan terdapat beberapa kesamaan yaitu “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan” sebagai variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang menghubungkan sebab akibat antara dua atau lebih konsep. Selain ada kesamaan dengan penelitian terdahulu, terdapat pula perbedaan-perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

1.3. Kerangka Penelitian

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Pemimpin yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin banyak memiliki cara dalam kepemimpinannya, baik dari pendekatan tugas maupun hubungan dengan bawahan, dengan pendekatan tugas dan hubungan dengan bawahan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana pendapat para ahli di bawah ini. Suradinata (1997:124) bahwa hasil kerja atau kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang

lingkungan budaya, keterampilan, serta ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Bacal (Surya Darma, 2005:115) menerangkan bahwa Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, sebagaimana artinya bahwa kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor di luar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja dan seterusnya. Hemphill & Coons (Gary Yulk, 2009:4), menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Payaman (1999:261) menyatakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah kemampuan menggerakkan orang-orang terutama bawahan untuk dapat bekerja secara bersama-sama dan produktif untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan atau organisasi. Dari pendapat para ahli sangat jelas bahwa seorang pemimpin yang melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dapat menggunakan cara atau gaya untuk mempengaruhi bawahan, dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga tugas dan kewajibannya dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Digambarkan bahwa dorongan dan rangsangan yang dimiliki oleh seorang pegawai baik dari dirinya maupun dari pimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri sebagaimana diterangkan oleh para ahli dibawah ini. Sebagaimana diterangkan oleh para ahli sebagai berikut : Tika (2006:121), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Vroom (As'ad, 2003:59) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut : $Kinerja = f (motivasi \times kemampuan)$.

Vroom Robbins juga berpendapat (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:15) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O) yaitu : $Kinerja = f(\text{ability} \times \text{motivasi} \times \text{Opportunity})$. Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) menerangkan bahwa analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama : yaitu 1) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk

2.3.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Budaya Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai seperti yang disebutkan Schein dalam Riani (2011:6) Budaya Kerja sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya.

Sedangkan pendapat Robbins (2007:12) : “Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi, seperti aktivitas memberi perintah, dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota”.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

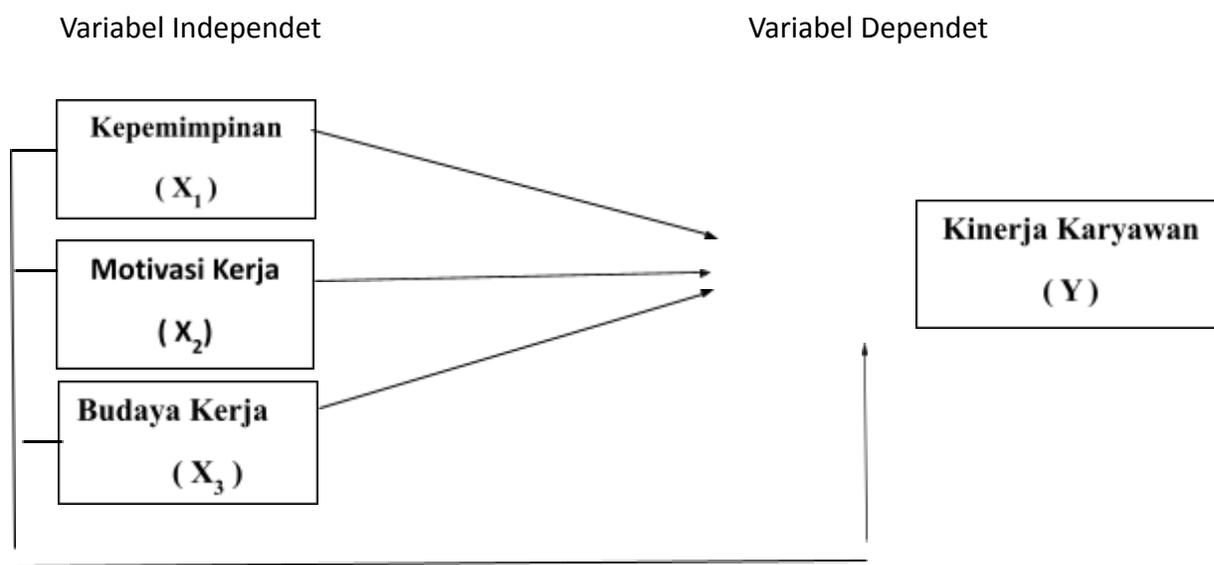
Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi swasta maupun pemerintah melakukan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi

harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Peran kepemimpinan yang secara efektif memerlukan tindakan yang benar-benar bisa diterima oleh pegawai sehingga mereka bisa dengan taat menjalankan pekerjaan yang ditugaskan.

budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005:95), bahwa dengan adanya perhatian perusahaan terhadap karyawan tentunya akan meningkatkan produktivitas karyawan, dimana motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Desa Pandan Pancur adalah kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja. Kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja dapat memacu semangat kerja sehingga diharapkan meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Balai Desa Pandan Pancur

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 2.1 Sumber : Diolah oleh penulis

Berdasarkan gambar 2.1 diatas kerangka konseptual, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel

1.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas, maka hipotesis yang dapt dirumuskan dari penelitin ini adalah :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Balai Desa Pandan Pancur.
2. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Balai Desa Pandan Pancur.
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Balai Desa Pandan Pancur.
4. Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Balai Desa Pandan Pancur.