

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi. Robbins dan Timoty (2008:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan oganisasi lainnya. Luthans (2006:137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Davis (1989) dalam Moeheriono (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

2. Karakteristik budaya organisasi. Robbins dan Timothy (2008:256-257) mengemukakan, bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut secara keseluruhan merupakan hakikat budaya. Adapun karakteristik tersebut meliputi:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rincian.

- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. keagresifan.
- e. Stabilitas.

3. Fungsi budaya organisasi. Menurut Robbins dan Timoty (2008: 262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. budaya berperan sebagai penentu batas-batas,
- b. budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi,
- c. budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu,
- d. budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
- e. budaya berfungsi sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

B. Perilaku Kepemimpinan.

1. Pengertian gaya kepemimpinan. Menurut Suranta (2002) dalam penelitian Reza (2011), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Robert (1992) dalam penelitian Reza (2011) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

atasannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan integritas tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri.

2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan. Menurut Siagian (2002) macam-macam gaya kepemimpinan meliputi:

a. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- 6) Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

b. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakan.
- 2) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.

4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

c. Tipe pemimpin yang paternalistik

Tipe seorang pemimpin yang seperti ini memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- 4) Jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6) Sering bersikap mau tahu.

d. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

e. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- 1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- 2) Selalu mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- 3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- 4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi. Menurut Husein (2006) dalam penelitian Sari (2011), motivasi sebagai suatu kekuatan dorongan untuk melakukan tindakan. Robert (1992) dalam Wirawan (2013:676) menyebutkan bahwa motivasi adalah kondisi dalam tubuh manusia yang dilukiskan sebagai keinginan, dorongan dan sebagainya yang menggerakkan seseorang berperilaku tertentu untuk memenuhi keinginan atau dorongan tersebut. Menurut Robbins (2006:213), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

2. Teori-Teori Motivasi. Ada beberapa teori yang telah dirumuskan untuk konsep-konsep motivasi. Teori yang dimaksud meliputi:

a. **Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow Theory*)**

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, dalam Wirawan (2013:680-681) yang merupakan teori klasik. Teori ini juga dipergunakan oleh beberapa teori lainnya seperti Teori X dan Teori Y-nya Douglas McGregor dan teori motivasinya Porter sebagai dasar pemikiran. Prinsip dari Teori Abraham Maslow mempunyai lima jenis kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Adapun kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisik (*physiological needs*).

Merupakan kebutuhan dasar dari seorang manusia yang meliputi: rasa lapar, haus, tidur, dan seks. Dalam organisasi, kebutuhan ini dapat berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan.

2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*).

Kebutuhan akan rasa aman, stabilitas, dan ketiadaan rasa sakit fisik dan emosional. Dalam organisasi dapat terwujud dalam asuransi kesehatan, hak pensiun dan penggunaan peralatan untuk keselamatan dan keamanan di tempat yang berbahaya.

3) Kebutuhan sosial (*social needs*).

Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui interaksi sosial di mana orang menerima pertemanan dan kasih sayang dari lingkungan sosial.

4) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*).

Merupakan kebutuhan orang untuk merasa penting dan diakui oleh orang lain bahwa ia penting. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan atas kekuasaan, prestasi dan status. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan akan harga diri sendiri (*self esteem*) dan pengakuan harga diri dari orang lain.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*).

Kebutuhan ini sebagai keinginan untuk menjadi apa saja yang orang punya kemampuan untuk menjadi apa saja yang ia impikan. Orang berusaha untuk menjadi apa saja yang ia impikan untuk mengembangkan dirinya setinggi mungkin. Orang menjadi lebih tinggi tergantung pada kemampuan yang dimiliki dan perlu ditingkatkan.

b. Teori X dan Teori Y

McGregor, dalam Robbins (2006:216) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia yang pada dasarnya negatif, yang disebut Teori X atau pada dasarnya manusia itu positif, yang disebut Teori Y. Dalam tingkat di mana

sifat manusia itu tetap atau dapat diubah. Selanjutnya dirumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

1) Teori X (negatif)

Teori X merumuskan asumsi seperti:

- a) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
- d) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

2) Teori Y (positif)

Teori Y memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan bertanggung jawab.
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Simpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedangkan Teori Y

berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X.

c. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Menurut Hasibuan (2001) dalam penelitian Prihayanto (2012), teori yang disebut dengan “Teori Motivasi Kerja Dua Faktor” membicarakan dua golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- 1) Faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*hygiene factor*) yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- 2) Faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya merupakan segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan menurut Herzberg, yaitu:

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup: perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan kerja, istirahat, jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.

- 3) Karyawan akan kecewa apabila peluang bagi mereka untuk berprestasi dibatasi, kemungkinan mereka cenderung akan mencari kesalahan-kesalahan.

D. Kinerja

1. **Definisi Kinerja Karyawan.** Rivai dan Basri (2005) dalam penelitian Reza (2010) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Wirawan (2013:731) menyatakan bahwa kinerja adalah salah satu variabel dependen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan atau melalui variabel antara atau mediasi. Noor (2012), Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Komara (2009) dalam penelitian Megawati (2012), kinerja adalah suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan, yang mana salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja.

Menurut Riyadi (2011) dalam penelitian Megawati (2012), penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar, maka akan membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Menurut Hasibuan (2002:95) dalam penelitian Megawati (2012) unsur-unsur dalam penilaian kinerja, yaitu:

a. Kesetiaan.

Kesetiaan dicerminkan oleh karyawan dengan menjaga dan membela organisasi.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah tindakan mematuhi peraturan-peraturan yang ada, dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruktur yang diberikan kepadanya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas, dan tanggungjawabnya.

d. Kerja sama

Penilai menilai hasil kerja yang baik kualitas atau kuantitas dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyesuaikan pekerjaan sehingga bekerja lebih berdaya guna.

f. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin berpengaruh mempunyai perbedaan yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi bawahannya.

g. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dan sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, member kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

Menurut Rivai (2004:314) dalam penelitian Megawati (2012) yang menjadi kriteria penilaian kerja, yaitu:

- a. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja yaitu atasan (atasan langsung atau tidak langsung) dan bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
- b. Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya. Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.
- c. Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung pada atasannya, jika penilaian hanya dilakukan oleh atasannya langsung.
- d. Untuk menghindari atau meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja terbuka atau dengan menambah jumlah atasan yang memiliki kinerja karyawan.

E. Penelitian Terdahulu.

Reza (2011) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara, dengan sampel sejumlah 112 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda (*multiple regression*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

Taufik dan teguh (2012) meneliti tentang pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan melakukan studi kasus pada UPT KRU Kereta Api PT KAI DAOP 4 Semarang, dengan sampel sejumlah 75 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda

(*multiple regression*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Noor (2012) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan dengan sampel sejumlah 392 responden. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

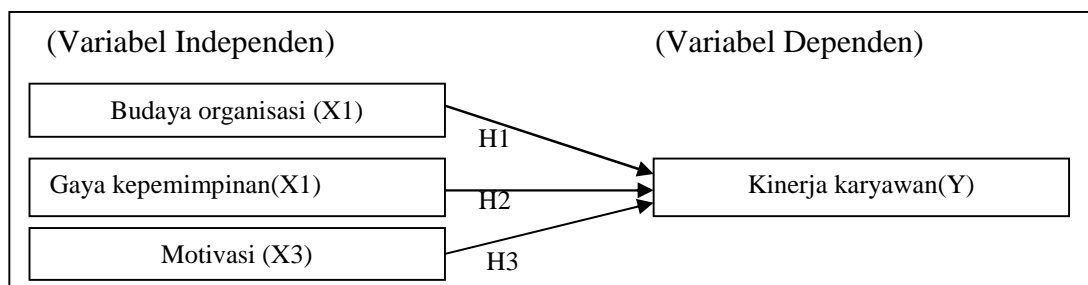
Prihayanto (2012) meneliti tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah–Daerah Istimewa Yogyakarta dengan sampel sebanyak 94 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sari (2011) meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian marketing pada Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah Baitul Maal wat Tamwill Tumang dengan sampel sebanyak 19 responden bagian marketing. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kamaliah et al (2013) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Ia melakukan studi empiris pada Akuntan BPKP dengan sampel sebanyak 32 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis asumsi klasik. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang disajikan pada gambar II.1 yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel.



Gambar II.1 Kerangka Teori

Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Semakin kuat budaya organisasi, berarti semakin kuat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Semakin besar

pengaruh gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan, berarti semakin kuat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi adalah kondisi dalam tubuh manusia yang dilukiskan sebagai keinginan, dorongan dan sebagainya yang menggerakkan seseorang berperilaku tertentu untuk memenuhi keinginan atau dorongan tersebut. Semakin besar karyawan termotivasi, berarti semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dapat ditarik simpulan adanya pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori tentang kinerja perusahaan dan hasil penelitian terdahulu, dapat dikemukakan tiga hipotesis, sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.