

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah “memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai / karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi”. Edison (2014:10)

Sherman et.al (2012:78), dalam bukunya, *Managing Human Resouces*, menyebut bahwa fungsi MSDM terdiri atas: *Recruitmen and selection, training and development, permofmance appraisal, compensation management, labor relation*.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM membangun sistem kompensasi yang baik adil. Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan standar yang baik. Sebab satu faktor rendahnya kinerja pegawai / karyawan berawal dari sistem recrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilaian yang tidak kompeten.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Anwar (2017:23) menyampaikan “Tujuan adalah untuk mengetahui situasi dan posisi perusahaan”. Sebab tanpa mengetahui situasi dan posisi perusahaan, akan sulit menentukan strategi atau cara-cara tepat yang akan dipilih untuk meraih mimpi (visi dan misi) tersebut.

Tujuan jangka panjang adalah “bagian dari perumusan strategis. Sedangkan tujuan jangka pendek adalah bentuk implementasinya, dan secara keseluruhan disebut proses manajemen strategis”, Anwar (2017:25)

Berdasarkan teori diatas manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

c. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan suatu bagaian proses sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatau rangkaian untuk mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi menurut beberapa pakar, disebutkan sebagai berikut:

- a) Snell dan Bohlander (2007), dalam bukunya, *Human Resource Management*, menyebutkan bahwa kerangka MSDM terdiri atas: *Planning, Communications, Compesation, Benefits, Labor relation*.
- b) Noe et.al., (2010), dalam bukunya, *Human Resouce Manajement Gaining A Cometitive Advantage*, menyebutkan bahwa tanggung jawab departemen SDM terdiri atas: *“Employment and recruiting, training and development, Compesation Benefit, Employe services, Employee and community relation, personal record, safety and health, Planning Strategic”*.
- c) Mondy (2008), dalam bukunya, *Human Resouce Management* menyebut bahwa tanggung jawab MSDM terdiri atas: *“Staffing, Human resource development, Compesation, Safety and Health, Employee and Labor relations”*.
- d) Sherman et.al (1998), dalam bukunya, *Managing Human Resources* menyebutkan bahwa fungsi MSDM terdiri atas: *Recruitmen and selection, Training and development, Performance appraisal, Compesation management, labor relation*.

Dari beberapa teori diatas kesimpulannya bahwa fungsi manajerial dan fungsi operasional menarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan juga bersamaan dengan melaksanakan pengadaan, pengembangan, kopensasi, integritas, pemeliharaan dan pemutus hubungan.

d)1.12 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi.

Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia. *Stoner et al* (2008:58) memberikan “pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, metos metamorfora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu”.

Menurut pendapat Edison (2017:49), “Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan”.

Edgar Schien (2010:251), mengungkapkan “Saat saya mengamati kelompok eksekutif beraksi, terutama generasi pertama yang dipimpin oleh pendiri mereka, saya telah memperlihatkan bahwa rancangan garis organisasi – bagaimana produk, area pasar, tanggung jawab fungsional, dan seterusnya dibagi, memunculkan tingginya semangat tapi tidak terlalu banyak logika yang jelas”.

Berdasarkan teori di atas, tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antar orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien.

b. Tujuan Budaya Organisasi.

Robbins (2013:8) mengemukakan tujuan karakteristik prima budaya organisasi sebagai berikut :

- a) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*): sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan risiko.
- b) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*): para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
- c) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*): sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- d) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*): sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
- e) Berorientasi tim (*team orientation*): sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.
- f) Agresif (*aggressiveness*) : sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya suatu santai-santai.
- g) Stabil (*Stability*) : sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

c. Manfaat Budaya Organisasi

Robbins (2008:78) mengungkapkan “budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antara berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama”.

Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

d. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Umar, (2008) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memenuhi serta mengukur keberadaan budaya organisasi adalah :

1. Keseluruhan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka .
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

g)8..13 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.

Fahmi (2014:69), “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komperheansif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia”.

Definisi gaya kepemimpinan, menurut beberapa ahli, yaitu:

- a) Stephen P. Robbins mengatakan, Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- b) Richard L. Daft mengatakan, Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarahkan kepada pencapaian tujuan.
- c) G. R. Terry memberikan definisi: *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objective.*
- d) Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan: pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Oleh karena itu peranan pemimpin untuk melakukan gaya kepemimpinan terhadap karyawan sangat penting, untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

b. Prinsip Gaya Kepemimpinan

Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Barnes (2013:158) dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa Kaizen mengandung 10 (sepuluh) prinsip, yaitu:

- a) Berfokus pada pelanggan. Fokus utama Kaizen adalah produk, tetapi tujuan yang terpenting kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Sehingga akhirnya yang menerima berbagai keuntungan dari instrumen dan prinsip Kaizen adalah pelanggan.
- b) Mengadakan peningkatan secara terus-menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas bisa dilaksanakan dengan sukses, maka kita pengalihan perhatian sesuatu yang baru. Keberhasilan bukanlah hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan hanyalah suatu langkah maju berikutnya.
- c) Mengakui masalah secara terbuka. Keberhasilan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat dan juga dengan sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- d) Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi Kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukung adalah sumber efisiensi yang lebih besar.
- e) Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.

- f) Manajemen proyek melalui tim fungsional silang. Sudah menjadi persyaratan Kaizen bahwa kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan menggunakan sumber daya antar departemen dan fungsional silang, bahkan sumber daya yang digunakan berasal dari luar perusahaan.
- g) Memberikan proses hubungan yang benar. Dalam organisasi Kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
- h) Mengembangkan disiplin pribadi, Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan kerja didalam sebuah tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan sehingga sifat individual yang penting bisa tetap terjaga. Sehingga bersiap-siap untuk meningkatkan perusahaan.
- i) Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan Kaizen, para pemimpin tim dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- j) Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus Kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Suwanto dan Priansa (2011:149) menjelaskan fungsi pemimpin yaitu :

- a) Menciptakan kegiatan ; tugas pemimpin adalah menetapkan deskripsi pekerjaan secara jelas untuk karyawan.
- b) Mencari informasi : tugas pemimpin tersebut yaitu mencari informasi secara cepat, tepat dan akurat.
- c) Memberi informasi : informasi yang diperoleh kemudian di distribusikan kepada bawahannya sehingga semua karyawan mendapat informasi yang dibutuhkan.
- d) Memberi pendapat : tugas pemimpin memberikan pendapat dan nasihat kepada bawahannya baik diminta maupun tidak jika dirasa perlu.
- e) Menjelaskan : tugas pemimpin yang lain adalah menjelaskan apa saja yang dirasa belum jelas oleh karyawan, misal tentang tugas, kewajiban dan hak-hak karyawan.
- f) Mengordinasikan : tugas ini penting karena tanpa koordinasi yang baik yang dilakukan pemimpin maka organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan.

- g) Meringkaskan : atau menyimpulkan semua yang telah disepakati sehingga karyawan bisa mencapai pemahaman yang sama tentang suatu hal, misalnya kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.
- h) Menguji kelayakan : jika organisasi berencana untuk melaksanakan berbagai program, terletak dahulu pemimpin harus menguji layak atau tidaknya program tersebut.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2009:131), “berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerakan-gerak yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik”. Gaya kepemimpinan adalah untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian indikator-indikator yang dapat dilihat adalah :

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim atau suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

b.8..14 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah “aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan” (Fahmi:107).

Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah kepada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi terus-menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup untuk mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu motivasi kerja yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat dalam bekerja dapat bersumber dari dirinya sendiri dan orang lain.

b. Membangun Motivasi Kerja

Gibson, et.al (2014:168). berusaha untuk memperjelas bahwa pengkajian yang seksama terhadap masing-masing pandangan tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan tentang motivasi:

- a) Para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan memberikan tekanan pada faktor-faktor yang berbeda-beda.
- b) Motivasi berhubungan dengan perilaku dan prestasi.
- c) Motivasi menyangkut tujuan yang terarah.
- d) Perbedaan fisiologis, psikologis, dan analogi untuk menggambarkan motivasi tersebut.

“Sedangkan Richard M. Steers dan Lyman W. Porter (1983), menjelaskan, “Masing-masing tiga komponen motivasi adalah penting untuk pemahaman kita tentang perilaku manusia di tempat kerja. Poin komponen pertama untuk pasukan energik dalam individu yang mendorong mereka untuk jenis perilaku tertentu, Komponen kedua mengacu pada orientasi tujuan, dengan perilaku yang diarahkan sesuatu. Komponen ketiga berkaitan dengan kekuatan-kekuatan di dalam individu dan dalam lingkungan mereka yang memperkuat intensitas dorongan dan arah energi mereka.”

c. Tindakan Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses aktif yang didorong oleh serangkaian tindakan yang dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok (Baldone, 2014:327), yaitu :

- a) *Energize* (member daya), adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka memberikan contoh, melakukan komunikasi dengan jelas, dan member tantangan dengan tepat.
- b) *Communicate*, Komunikasi merupakan masalah sentral untuk kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, menyimak, dan belajar. Pemimpin yang mengharapkan untuk memotivasi harus mengomunikasikan visi, misi dan tindak lanjut untuk menunjukkan saling pengertian.
- c) *Challenge*, orang pada umumnya suka diberi tantangan. Pemimpin yang membuka jalan pada kebutuhan tersebut dapat dengan kuat mencapai tujuan karena dihubungkan dengan pemenuh harapan.

d. Indikator Motivasi kerja

Menurut Wibowo (2011:162), indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi.
 - a) Target kerja
 - b) Kualitas kerja
 - c) Tanggung jawab
 - d) Resiko
2. Kebutuhan memerlukan pergaulan.
 1. Komunikasi

2. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk memperlancar sesuatu pekerjaan.
4. Pemimpin
5. Duta Perusahaan
6. Keteladanan

Pendapat penulis dari pengertian diatas bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.5 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

“Manajemen kinerja adalah usaha untuk mencapai kinerja pegawai atau organisasi menjadi lebih baik dari waktu ke waktu”. Edison, *et, al* (2014:188).

Mengelolah kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu perlu memperhatikan beberapa aspek penting, diantaranya kompetensi manajerial. Kesalahan yang sering terjadi adalah, menempatkan seseorang pada jembatan strategis yang tidak memiliki kompetensi manajerial seperti konseptual. Padahal, konseptual merupakan bagian manajer dapat membuat dan mengimplementasikan perencanaan dengan baik jika ia sendiri tidak memahami sebuah konsep yang benar. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang baik, harus diawali dengan penempatan posisi jabatan strategis dengan orang yang tepat.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Armstrong (2006) dalam Edison, *at, al* (2014:193), “Terkadang diasumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian formal dan penilaian individu yang

dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan.

Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapkan bertindak sebagai Pembina dari pada hakim dan berfokus pada masa depan”.

c. Indikator Kinerja Karyawan.

Robbins (2006:260), indikator kinerja karyawan :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan,
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan jumlah yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

1.1.6. Hubungan Antar Variabel Penelitian

a. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Budaya organisasi merupakan nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. “Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap”, dengan demikian

nilai-nilai dan semangat ini akan mendasari dalam singkap menjawab tantangan, Miller (2015:95).

Budaya organisasi sangatlah berpengaruh, karena dengan budaya organisasi bisa meyakinkan karyawan berdasarkan apa yang mereka alami dalam organisasi.

Berdasarkan definisi dan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian Muhammaad Fauzan baihaqki (2010) Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Artinya, “kepemimpinan dapat menentukan pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang di embanya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pemimpin dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan” (Hadari.2017:43).

Dari teori diatas dapat di simpulkan bahwa cara gaya kepemimpinan dan bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, oleh karena itu gaya kepemimpinan seseorang itu berbeda-beda.

Berdasarkan definisi dan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan penelitian Ricky randhita (2009) Gaya

Kepemimpinan yang digunakan Lurah berkaitan dengan kegiatan dikelurahan adalah Gaya Kepemimpinan Konsultatif Faktor yang mempengaruhi penerapan Gaya Kepemimpinan Lurah adalah Karakteristik pemimpin Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Suharto dan Cahyono (2009:34) ”menyebutkan ada salah satu faktor mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan”.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan ekonomi yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomi dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan usahanya.

Sesuai dengan Regina Aditya reza (2010:67) Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tentang budaya organisai, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Kebun Teh PTPN XII Kebun Kertowono maka terlebih dahulu penelitian mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah

hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak. Hasil penelitian diantaranya adalahnya :

1. Regina Aditya Reza (2010), dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Metodologi penelitian yang digunakan dengan regresi linier, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Novita Ayu Amin (2014), Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nusantara Card Semesta Cabang Makasar. Metodologi penelitian yang digunakan regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya dampak yang signifikan dan positif antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang berdampak dominan terhadap kinerja karyawan.
3. Deewar mahesa (2010), dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)). Metodologi penelitian yang digunakan regresi linier, hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Muhammad Dzulkifli (2009), dengan judul pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja. Kopentensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Budidaya dan Paskapanen Holtikultura Jakarta Selatan. Metodologi penelitian yang digunakan regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kopetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan ketentuan organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudistira Calia Indonesia Area Yogyakarta) dengan menggunakan metodologi penelitian regresi linier, hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan komitmen organisasi secara positif dan juga signifikan juga memodelisasi hubungna antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
6. Ricky Randitha (2009), dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi Pemerintah Kelurahan (Kasus Kelurahan Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, Kota Bogor) metodologi penelitian regresi linier, pengaruh penerapan gaya kepemimpinan tertentu Lurah berkaitan dengan berbagai kegiatan dikelurahan, dirasakan pegawai berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Penerapan gaya kepemimpinan konsultatif dan gaya kepemimpinan partisipatif lurah berpengaruh menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.
7. Reza Ananto (2014), dengan judul Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Empiris pada PT. *Global Forwing Semarang, Branch*) metodologi penelitian regresi linier berganda, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. *Leadership is different from management. Managament is conccernet with things to cope with complexity. Good management can result in the discipline and consistency to draw up formal palns, designing a tight organizational structure and monitore the results thourgh benchmeaking against pendetermined plans, leadership, by contrast, deals withmetters to cope with change. Leaders set the direction by developing a vision for the future, then*

communicating to everyone important factor for optimizing the effectiveness of the organization (Robbins,2006:421).

9. *Leadership is the ability to influence a group toward achievement of goals (Robbins 2006:432). In carrying out the process of leadership are usually individuals who do that are required to have the soul of a leader as a human person.*

10. Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117)”, mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.* Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.



Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ricky Randhita (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dan kinerja terhadap pegawai dalam organisasi Pemerintah Kalurahan (Kelurahan Ciparigi, Kecamatan Bogor Utara, Kota Bogor)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Variabel Dependen : Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang digunakan Lurah berkaitan dengan kegiatan dikelurahan dalah Gaya Kepemimpinan Konsulatif
2	Regina Aditya Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi, Dan Disiplin Karyawan (Studi pada PT sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Motivasi Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja	Regresi Linier Berganda	Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Muhamad Fauzan Baihaqi (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Motivasi Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja Variabel Intervening: Komitmen Organisasi	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Rohmaloka Absoro Abdillah (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Deewar Mahesa (2013)	Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Kepuasan Kerja Motivasi Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda	Masing-masing variabel antara variabel motivasi dan kepuasan sama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Cola Cola Amatil Indonesia (Central Java)
6.	Muhammad Dzulkifli (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada direktorat budidaya dan pasca pasar Minggu Jakarta selatan	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Motivasi Disiplin Kerja Kompetensi Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja	Regresi Linier Berganda	Ditemukan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai direktorat budidaya dan pasca panen florikultura
8	Ayu Novita (2014)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nusantara Card Semesta Cabang makasar.	Variabel Independen : Disiplin Kerja Motivasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Disiplin kerja(X1) dan Kepemimpinan (X2) secara serentak berpengaruh positif dan signifikan.

2.1.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2012:89), bahwa “kerangka pemikiran adalah sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti”.

Penelitian menurut Sugiyono (2012:63), “paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”.

Menurut (Sugiyono, 2014), “kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan”. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan antar variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Berdasarkan landasan teori, tujuan dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan. Maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran pada gambar 1 paradigma. Kerangka pemikiran konseptual tersebut yang akan menunjukkan hubungan variabel independen baik secara parsial maupun simultan berhubungan signifikan terhadap pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

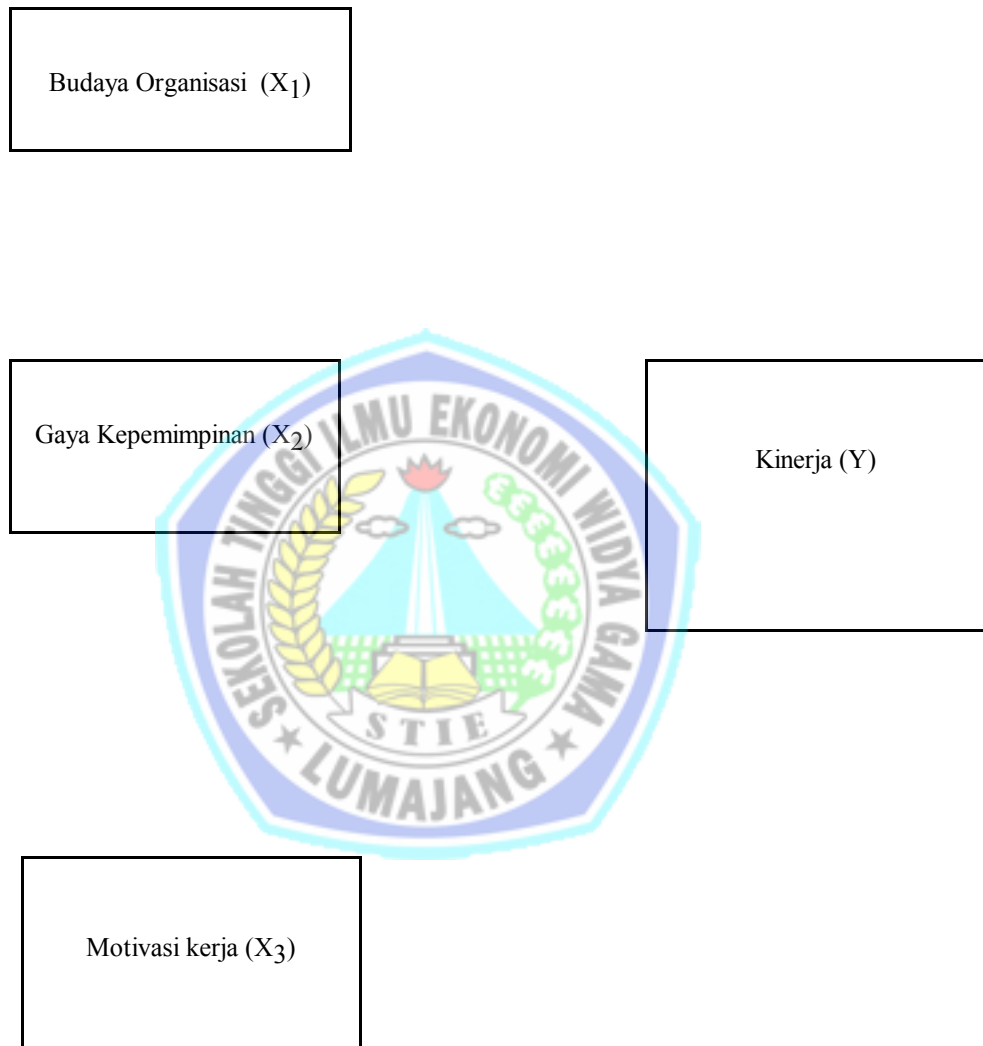


H	el
	n



Gambar 2.2 :
Kerangka Pemikiran

Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis yang akan digunakan (Sugiyono, 2012: 63).



Gambar 2. 3 :

Paradigma Penelitian

Sumber : Berdasar hasil teori dan penelitian terdahulu yang diolah 2018

Keterangan :

Garis Parsial =

Garis Simultan =

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Motivasi kerja (X_3), kinerja (Y) pada PTPN XII Kebun Kertowono. Oleh karena itu dari paradigma penelitian diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

2.2. Pengajuan Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2015:99) menyatakan bahwa “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut:

10.c)2 Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTP N XII Kebun Kertowono

H_a : Terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PTP N XII Kebun Kertowono

10.c)3 Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja

0 karyawan pada PTP N XII Kebun Kertowono

H : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan
a pada PTP N XII Kebun Kertowono

2.2.3 Hipotesis Ketiga

H : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan
0 pada PTP N XII Kebun Kertowono

H : Terdapat pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada
a PTP N XII Kebun Kertowono

3 Hipotesis Keempat

H : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi
0 kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PTP N XII Kebun
Kertowono

H : Terdapat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja
a secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PTP N XII Kebun Kertowono

