

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dan didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dapat menjadi sumber referensi data untuk penelitian yang dilakukan saat ini, dengan membandingkan persamaan dan perbedaan hasil analisis dan sebagai dasar dalam melakukan penelitian ini. Berikut diantaranya penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang ada :

Tabel 2.1
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti Dan Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KERYAWAN PADA PT.HORIGUCHI SINAR INSANI	(Sasingkelo, 2016)	Kuantitatif	Berpengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Horiguchi Sinar Insani di Kabupaten Minahasa Utara Provinsi Sulawesi Utara secara parsial.
2	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	(Wahyuni, 2015)	Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan.
3	PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI,	(Putra, 2015)	Kuantitatif	komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan

	BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA INDUSTRI KECIL			lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada industry kecil kulit dan tas di Lingkungan Industri Tanggulangin Sidoarjo.
4	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR BPJS KETENAGAKERJAAN KOTA TASIKMALAYA	(Heri, 2016)	kuantitatif	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya
5	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. KMPlus	(Hari, 2019)	kuantitatif	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KMPlus terbukti.
6	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT CITRA RASA BETAWI JAKARTA SELATAN	(Priehadi, 2016)	kuantitatif	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
7	PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN KEUANGAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)	(Wahyuni, 2015)	kuantitatif	terdapat pengaruh positif Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan organisasi sektor publik melalui Motivasi Kerja

1	<i>Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar</i>	(Al-Sada, 2017)	Kuantitatif	budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak kurang dari yang diharapkan pada motivasi kerja, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional. analisis regresi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan, motivasi atau komitmen di satu sisi, dan budaya organisasi atau gaya kepemimpinan di yang lain pada kepuasan, motivasi dan komitmen karyawan dari pada memiliki organisasi budaya dan gaya kepemimpinan
---	--	-----------------	--------------------	---

Persamaan penelitian sebelumnya memiliki kesamaan yaitu sama-sama meneliti mengenai Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada obyek dan tahun penelitian.

2.2 Landasan Teori

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang “Pengaruh Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia KCP Cukir Kota Jombang”. Maka bab ini, peneliti akan menguraikan dan menjabarkan mengenai teori atau konsep-konsep yang berkaitan dengan masing-masing variabel penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Teori atau konsep dan hasil terdahulu ini sebagai bahan acuan dalam menganalisis kasus atau permasalahan tentang budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia KCP Cukir kota Jombang.

2.2.1 Budaya Organisasi

1. Definisi budaya organisasi

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Wibowo (2014), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program

yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein dalam Wibowo (2010, p.16), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan 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. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Dari teori - teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan

2. Indikator Budaya Organiasasi

Menurut Robbins (2014) indikator budaya organisasi meliputi :

- a. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- c. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi.
- e. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan karyawan dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
- f. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas, sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi dengan menekankan, dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan perusahaan

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kartono (2014) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Thoha (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Herujito (2016) mengartikan gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sedangkan menurut Supardo (2012), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan Instansi dengan cara yang lebih masuk akal.

2. Jenis Gaya Kepemimpinan

Reksohadiprodjo (2011) mengemukakan tiga (3) gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan bebas. Berikut ini merupakan penjelasan dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut:

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif yang artinya atasan menolak segala bentuk persaingan dan atasan dapat bekerjasama dengan karyawan dalam mengambil keputusan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu

kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi (Rivai, 2013)

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis selalu akan memotivasi para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas. Pada gaya kepemimpinan ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin mengutamakan hubungan antar manusia yaitu hubungan antara bawahan dan atasan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan sering mendorong bawahan untuk ikut andil dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dapat mempererat hubungan antar atasan dan bawahan, tumbuhnya rasa saling memiliki dan terbinanya moral yang tinggi. Selain itu dalam gaya kepemimpinan ini komunikasi dan koordinasi sangatlah penting untuk dapat menentukan sebuah keputusan. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif lama karena harus menentukan titik temu dari ide atau

gagasan yang di ajukan dan diperlukan adanya toleransi yang tinggi agar tidak terjadi perselisih pemahaman.

b. Gaya kepemimpinan Otoriter (otokratis)

Menurut Rivai (2013), kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Kepemimpinan otoriter ialah kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan ditetapkan oleh pemimpin sendiri tanpa adanya diskusi maupun pertukaran pendapat dengan bawahan. Dalam kepemimpinan otoriter ini pemimpin sebagai pemikul tanggung jawab penuh atas keputusan yang telah di ambilnya. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana atas keputusan yang telah ditetapkan pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan ini dapat menjadikan karyawan untuk lebih disiplin, dan tidak bergantung terhadap atasan kerja. Selain itu, pada gaya kepemimpinan ini keputusan dapat diambil secara cepat karena tidak melalui proses diskusi terlebih dahulu. Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan maka bawahan tidak akan dapat belajar mengenai hal tersebut sehingga produktivitas karyawan tidak akan cepat meningkat. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin sering bersikap individualis dimana pemimpin tersebut sangat jarang untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan kurang akrab. Gaya kepemimpinan itu sangat sesuai diterapkan jika

organisasi menghadapi keadaan darurat sehingga kinerja karyawan dapat naik

c. Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez faire*)

Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*) adalah cara seorang pimpinan dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Pada gaya kepemimpinan bebas ini pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada bawahannya sedangkan pemimpin sendiri hanya memainkan peranan kecil, pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat yang dilakukan dengan memberi kesempatan berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan. Bawahan memiliki kebebasan penuh untuk proses pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang menurut karyawan paling sesuai dengan partisipasi minimal dari pemimpin. Pemimpin tidak pernah melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan dan kegiatan bawahan karena pemimpin telah percaya dan menyerahkan sepenuhnya wewenang kepada bawahan sehingga pemimpin tidak mengambil andil dalam proses kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kreativitas untuk memecahkan suatu permasalahan. Dengan adanya kepemimpinan yang bebas ini para karyawan dapat menunjukkan persoalan yang dianggap penting di dalam organisasi dan tidak selalu bergantung pada atasan. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki sisi

negatif yaitu, jika karyawan terlalu bebas tanpa ada pengawasan yang kuat dari atasan, ada kemungkinan penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang ada dapat terjadi. Pengambilan keputusan yang dapat memakan banyak waktu bila karyawan kurang berpengalaman dan dapat terjadi salah tindak

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Seorang pemimpin bukanlah hanya seseorang yang dapat memimpin saja, tetapi harus memiliki kekuatan, semangat untuk mengubah sikap sehingga pegawai menjadi conform dengan pemimpin. Berikut ini beberapa indikator kepemimpinan demokratis menurut Robbins (2014):

- a. Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas.
- b. Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya dengan maksud untuk mengubah tingkah laku penerima.
- c. Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan suatu aktivitas.
- d. Pengembangan diri adalah pengembangan potensi diri dan kepribadian seseorang untuk tujuan tertentu yang ingin dicapai

2.2.3 Kinerja

1. Definisi Kinerja

Pada hakikatnya kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja yang telah di tentukan untuk mencapai sebuah visi, misi dan tujuan perusahaan

Secara teoritis pengertian kinerja karyawan telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Salah satunya yaitu menurut Sri Sundari (2019) menjelaskan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang berkecimpung dalam dunia kerja di sebuah instansi.

Hasil kerja adalah suatu perolehan atau penyelesaian dari suatu tugas yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan. Sedangkan penilaian atas kerja yaitu evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dalam mengukur kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penyelesaian tugas yang telah di berikan.

Pendapat lain menjelaskan tentang kinerja karyawan seperti yang dikemukakan oleh Riva'i & Basri (2015) bahwa, kinerja karyawan adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, meliputi standart hasil kerja, target, atau sasaran yang telah di tentukan.

Hasil kerja sebagaimana telah di ketahui bahwa suatu perolehan karyawan atas penyelesaian tugas yang telah di selesaikan dengan baik sesuai dengan standart, target dan sasaran yang di sepakati.

Sedangkan menurut Donnely, Gibson & Ivansevich sebagaimana di kutip oleh Masram & Mu'ah menjelaskan bahwa kinerja karyawan

dapat di katakan baik dan sukses jika tujuan yang di inginkan dapat tercapai dengan baik. Hal ini mekankan pada tujuan, di mana tujuan adalah suatu hal yang selalu di inginkan oleh perusahaan dalam menentukan sebuah keinginan yang harus dicapai, dimana tujuan ini biasanya berupa target yang telah di pasang untuk mengukur keberhasilan kinerja karyawan.

Sementara itu menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI,2017) menjelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang di capai atau prestasi yang di perlihatkan atau kemampuan. Dengan hal ini maka pengertian di atas menekankan atas suatu hal yang telah di capai, tentang prestasi karyawan dan kemampuan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian atas hasil kerja seseorang secara keseluruhan. Meliputi standart kerja, target, atau sasaran selama periode tertentu yang ditetapkan. Kinerja karyawan dinilai baik jika tujuan yang di inginkan dapat tercapai dengan baik, yang ditunjukkan dalam bentuk prestasi dan kemampuan karyawan dalam bekerja.

2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Mangkunegara (2015:67) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh :

1. Faktor Kemampuan (ability)
2. Faktor Motivasi

Secara rinci pendapat Mangkunegara (2015:67) dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan (ability) yaitu kemampuan akan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+ skill) artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan *pendidikan* yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan. Maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Kemampuan merupakan hal wajib yang harus dimiliki oleh karyawan di suatu perusahaan, baik itu kemampuan potensi ataupun realita, tingkat kemampuan karyawan akan memudahkan penyusunan uraian pekerjaan.

Disisi lain, uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan pada karyawan harus sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang ia miliki. Dengan begitu karyawan akan bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Uraian Mangkunegara diatas pada intinya menjelaskan bahwa “kemampuan” itu dapat dilihat dari kemampuan potensialnya serta kemampuan nyata (real) yang dapat diukur kemampuan potensial (IQ) dapat dilihat dari aspek “pendidikan” sedangkan kemampuan reality dapat dilihat dari pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam mengerjakan tugas pekerjaannya.

2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Kondisi ini akan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan. Motivasi merupakan dorongan, hasrat ataupun minat yang begitu besar dalam diri karyawan untuk mencapai suatu keinginan ataupun tujuan tertentu. Motivasi ini akan berperan besar pada karyawan agar berusaha sekuat tenaga untuk mencapai yang di inginkan.

Sedangkan menurut pendapat Handoko (2001:193) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi
2. Kepuasan kerja
3. Tingkat stres
4. Kondisi pekerjaan
5. Sistem kompensasi
6. Desain pekerjaan

Berikut merupakan uraian peneliti berdasarkan pendapat Sutrisno mengenai tentang faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja sebagaimana yang telah disebutkan diatas,

1. Motivasi, merupakan faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja. Karyawan akan tumbuh motivasi jika adanya suatu hal yang harus di penuhi dalam hal ini bisa di sebutkan sebagai tuntutan kebutuhan yang mempunyai sifat hakiki pada diri manusia tersebut untuk mendapatkan hasil terbaik.

2. Kepuasan kerja, mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Perasaan seseorang tentunya akan menentukan hasil kinerja yang baik, hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapinya.

3. Tingkat Stres, keadaan ini adalah suatu kondisi ketegangan yang akan mempengaruhi emosi dan proses berpikir.

Tingkat stres karyawan yang terlalu besar dapat megangcam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan kerjanya sehingga dapat mengganggu pelaksanaan kerja dan hasil akhirnya.

4. Kondisi pekerjaan, yang dimaksud dapat mempengaruhi kinerja disini adalah, tempat kerja, ventilasi, serta penyaliran dalam ruang kerja.

Fasilitas pekerjaan juga harus menjadi salah satu faktor pendukung tingkat keberhasilan suatu pekerjaan karyawan. Dalam hal ini perusahaan juga harus menyiapkan standart fasilitas yang di perlukan dalam menunjang tercapainya hasil kerja yang di inginkan.

5. *Sistem Kompensasi*, Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang di terima oleh karyawan atas apa yang telah di lakukan.

3. Indikator Kinerja

Setiap perusahaan tentu menginginkan agar setiap karyawan memiliki kinerja yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi akan

memiliki komitmen dalam diri, mencapai hasil terbaik, bekerja sesuai standart dan enggan untuk melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan, diperlukan adanya instrumen yang dapat digunakan untuk memberikan sebuah keterangan tentang adanya suatu variabel. Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kinerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan Robbins (2016) menyatakan indikator kinerja adalah :

1. Kualiatas kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas tingkat penggunaan SDM
5. Kemandirian
6. Komitmen kerja

Kualitas kerja, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas pekerjaan yang di hasilkan oleh karyawan sangatlah berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan perusahaan dimana hasil kerja karyawan ini diukur tidak hanya dalam kecepatan penyelesaian target namun juga ketepatan hasil yang di peroleh.

Kuantitas, dapat diukur dari jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya. Ukuran jumlah aktivitas karyawan juga dapat menentukan keberhasilan penyelesaian tugas. Semakin sedikit waktu yang di butuhkan untuk menyelesaikan

tugas secara benar dan sesuai target capaian maka hal ini juga menentukan tingginya kualitas kerja seorang karyawan.

Ketepatan waktu, dapat diukur dari segala aktivitas yang dilakukan karyawan dari awal waktu sampai menjadi output. Penyelesaian tugas dan mendapatkan hasil optimal sesuai dengan waktu yang ditentukan merupakan suatu kedisiplinan karyawan yang mampu menjadi faktor pendukung dalam kriteria pendukung tingginya kinerja karyawan.

Efektivitas tingkat penggunaan SDM, terhadap pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu menaikan hasil atau memaksimalkan dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, baik berupa tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku. Memaksimalkan hasil dari setiap penggunaan sumber daya yaitu seperti halnya menaikan efektivitas kerja karyawan dalam pemanfaatan waktu untuk menjalankan tugas yang diberikan dari organisasi.

Kemandirian, merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain.

Kemampuan memang harus dimiliki oleh semua pekerja tanpa terkecuali dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standart yang ditentukan. Jika semua karyawan memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas tanpa adanya bimbingan maka tidak perlu diragukan lagi akan kemampuan yang dimiliki. Dengan adanya hal ini maka tingkat pengawasan kerja seorang karyawan tidak perlu dilakukan.

Komitmen kerja, merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dan tanggung jawab terhadap instansi.

Komitmen atau pemenuhan janji dari seorang karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab mulai dari awal hingga akhir. Tanggung jawab ini lah yang akan memberikan keberhasilan kepada setiap karyawan tanpa terkecuali dalam menuntaskan segala pekerjaan yang di tugaskan dari organisasi. Dengan adanya tanggung jawab dari setiap pekerja maka hal ini akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja yang di hasilkan seorang karayawan guna memeberikan kesuksesan terhadap organisasi.

2.3 Hubungan antar variable

1. Hubungan budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi dalam mencapai kinerja karyawan. Menurut Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Rivai (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan membuat kinerja yang semakin tinggi begitu pula sebaliknya.

Penelitian Putra (2015) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada industry kecil kulit dan tas di Lingkungan Industri Tanggulangin Sidoarjo.

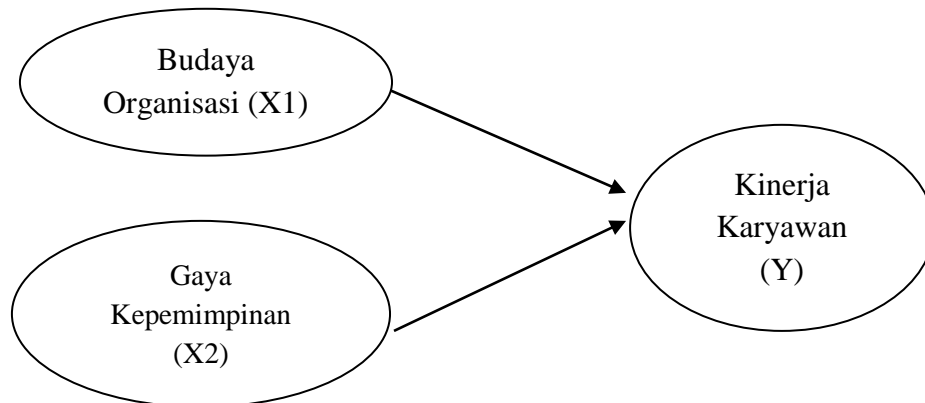
2. Hubungan Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. menurut Hasibuan (2012) ,jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan ,pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik. Manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan para karyawan yang berada dalam kewenangannya termasuk tanggung jawab dalam seluruh proses yang dimiliki oleh setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu

Penelitian Yugusna, Fathoni dan Andi T.H (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori dan dukungan penelitian terdahulu maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai PT BANK RAKYAT INDONESIA KCP Cukir Jombang.

H2 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai PT BANK RAKYAT INDONESIA KCP Cukir Jombang