

BAB II

PEMBAHASAN

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Armstrong dan Baron (1998) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2016:7). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan (Mustika, Agnes&Utomo, 2013). Kinerja ditunjukkan melalui tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan karyawan adalah pekerja (Daryanto, 1998:305). Menurut Mangkunegara, definisi kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Kadir, Marnis dan Machasin, 2014). Kinerja karyawan memiliki tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu:

1. Kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dilakukan

3. Dukungan organisasi

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila ketiga faktor tersebut ada dalam diri karyawan, dan kinerja karyawan akan berkurang atau menurun apabila salah satu faktor tersebut tidak ada (Taurisa, 2012).

2.1.2. Motivasi Kerja

Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Pengertian motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*.

Menurut Robbins (2003) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan, elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (wibowo, 2016:321-323). Motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pentingnya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang

motivasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan motivasi adalah segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan perkataan lain, mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersikap fisiologis maupun yang bersifat psikologis. Berarti tercapainya tujuan akan mengurangi atau bahkan menghilangkan dorongan tertentu untuk berbuat sesuatu (Siagian, 2012:143). Jadi tujuan motivasi adalah untuk menghilangkan dorongan dalam diri untuk mengembalikan keseimbangan

Motivasi dibagi menjadi beberapa klasifikasi yaitu

1. Motif Primer dan Motif Sekunder

Motif primer apabila dilatarbelakangi oleh proses fisio-kemis di dalam tubuh. Motif-motif primer sangat bergantung pada fisiologis, terutama bertujuan mempertahankan equilibrium di dalam tubuh individu. Apabila keadaan tubuh pada suatu ketika menjadi tidak seimbang, tidak dalam keadaan equilibrium. Sedangkan untuk motif sekunder tidak bergantung pada proses fisio-kemis yang terjadi di dalam tubuh. Motif sekunder sangat bergantung pada pengalaman individu. Ada dua ciri pokok yang membedakan apakah suatu motif tergolong dalam motif primer berdasarkan keadaan fisiologis manusia, sedangkan motif sekunder tidak berhubungan dengan keadaan fisiologis manusia. Motif primer juga tidak bergantung pada pengalaman seseorang, sedangkan motif sekunder sangat bergantung pada pengalaman seseorang.

2. Motif Intrinsik dan Motif Ekstrinsik

Motif Intrinsik yaitu motif-motif yang dapat berfungsi tanpahrus dirangsang dari luar. Sedangkan motif ekstrinsik adalah motif yang berfungsi karena ada perangsang dari luar. Perlu diingat bahwa perbuatan yang seseorang lakukan sehari-hari banyak didorong oleh motif-motif ekstrinsik, tetapi banyak pula yang didorong oleh motif-motif intrinsik, atau keduanya sekaligus. Meskipun demikian, yang paling baik, terutama dalam hal belajar adalah motif intrinsik.

3. Motif Tunggal dan Motif Bergabung

Berdasarkan banyaknya motif yang bekerja di belakang tingkah laku manusia, motif terbagi menjadi 2 yaitu bagi menjadi motif tunggal dan motif bergabung hal ini tertulis pada buku Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan Disiplin dalam pembangunan Nasional (Sastropetro, 1986:240). Pada buku Motivasi yang ditulis oleh Handoko (1992:40) menyebut motif bergabung ini sebagai motif kompleks.

4. Motif Mendekat dan Motif Menjauh

Pengklasifikasian motif menjadi motif mendekat dan motif menjauh berdasarkan pada reaksi organisme terhadap rangsang yang datang. Suatu motif disebut motif mendekat apabila reaksi terhadap stimulus yang datang bersifat mendekati stimulus; sedangkan motif menjauh terjadi apabila respons terhadap stimulus yang datang. Stimulus yang menimbulkan respons mendekat disebut stimulus positif, sedangkan stimulus yang menimbulkan respons menjauh disebut stimulus negatif.

5. Motif Sadar dan Motif Tak Sadar

Apabila ada seseorang yang bertingkah laku tertentu, namun orang tersebut tidak dapat mengatakan alasannya, motif yang menggerakkan tingkah laku itu disebut motif tak sadar. Sebaliknya, jika seseorang bertingkah laku tertentu dan ia mengerti alasannya berbua demikian, motif yang melatarbelakangi tingkah laku itu disebut motif sadar.

6. Motif Biogenetis, Sosiogenetis dan Teogenetis

Ditinjau dari sudut asalnya, motif pada diri manusia dapat digolongkan dalam motif biogenetis dan motif sosiogenetis. Motif biogenetis merupakan motif-motif yang berasal dari kebutuhan organisme orang demi kelanjutan kehidupan secara biologis. Motif biogenetis ini bercorak universal dan kurang terikat pada lingkungan kebudayaan. Sedangkan, motif sosiogenetis adalah motif-motif yang dipelajari (Sobur, 2016:255-258).

Menurut McClelland, teori kebutuhan menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yaitu *the need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the need for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi), dan *the need for power* (kebutuhan akan kekuasaan) (Wibowo, 2016:332)

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain, untuk menempati posisi sebagai pimpinan/pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya. Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai

kemampuan/kecerkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi dan Hadari, 2012:9). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Tampi, 2014). Unsur-unsur dalam kepemimpinan dapat diidentifikasi menjadi 5 unsur yaitu:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*)
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat seketika
5. Berlangsung berupa proses di dalam kelompok/organisasi, baik besar dan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpin (Nawawi dan Hadari, 2012:15).

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang digunakan untuk memimpin anggotanya dengan baik sesuai dengan kondisi sebuah organisasi tersebut. Sehingga setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing. Gaya kepemimpinan memiliki beberapa tipe yaitu:

1. Tipe Karismatis adalah memiliki kekuatan energi, daya tarik dan peribawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2. Tipe Paternalistis adalah tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:
 - a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
 - b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
 - c. Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
 - d. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
 - e. Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri
 - f. Selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar
3. Tipe Militeristis adalah sifatnya sok kemiliter-militeran yang hanya gaya luaransaja dan mencontoh gaya militer. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah:
 - a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya keras sangat otoriter kaku dan seringkali kurang bijaksana
 - b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
 - c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan
 - d. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver/mayat)

- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya
 - f. Komunikasi hanya berlangsung searah saja
4. Tipe otokratis (*Outhoritative, Dominator*) adalah otokrat berasal dari perkataan *autos*=sendiri; dan *kratos*=kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut. *Kepemimpinan otokratis* itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai *pemain tunggal* pada *a one man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.
5. Tipe *Laissez Faire* adalah pemimpin yang praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin- ketua dewan, komandan, kepala- biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme. Ringkasnya pemimpin *Laissez Faire* itu pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin,

masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan irama dan tempo “semau gue”).

6. Tipe *Populistis* adalah kepemimpinan yang dapat membangunkan *solidaritas rakyat* misalnya Soekarno dengan ideologi marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing (luar negeri). Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan *nasionalisme*.
7. Tipe Administratif atau Eksekutif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administrative ini diharapkan adanya perkembangan teknis- yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.
8. Tipe Demokratis adalah kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan

kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*. Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang-puas pasti, dan aman menyangkut setiap tugas kewajibannya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok
- d. Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai *katalisator* untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Dengan demikian kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja (Kartono, 2016:81-87).

W.J Reddin dalam artikelnya *What Kind of Manager*, dan disunting oleh Wahjosumidjo (Dept. P.&K., Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu:

1. Berorientasi tugas (*task orientation*)
2. Berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe *deserter* (pembelot)

Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.

2. Tipe *birokrat*

Sifatnya: *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras

3. Tipe *misionaris* (*missionary*)

Sifatnya: terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.

4. Tipe *developer* (pembangun)

Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.

5. Tipe *otokrat*

Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.

6. *Benevolent autocrat* (otokrat yang bijak)

Sifatnya: lances, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri

7. Tipe *compromiser* (kompromis)

Sifatnya: plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

8. Tipe *eksekutif*

Sifatnya: bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun (Kartono, 2016:34-35).

Seorang pemimpin memiliki metode dalam memimpin organisasinya. Metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Menurut Ordway Tead pada buku (*The Art of Administration*, 1951) mengemukakan metode kepemimpinan di bawah ini:

1. Memberikan perintah
2. Memberikan celaan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, serta tidak disertai dengan emosi-emosi yang negatif dan pujian supaya diberikan, sebab pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik, dan mampu berprestasi
3. Peka terhadap saran-saran
4. Memperkuat rasa kesatuan kelompok
5. Menciptakan disiplin,-diri dan disiplin kelompok
6. Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar (Kartono,2016:63-66).

Teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang

diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.

Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*).

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

(Thoah, 2017:42)

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang terorganisasi yang

mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi (Wibowo, 2016:13).

Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:68), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi
2. Budaya organisasi memengaruhi perilaku kita di pekerjaan
3. Budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda

Pengertian budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2016:15). Budaya organisasi memiliki 5 elemen yang mendasari terbentuknya budaya organisasi yaitu: nilai-nilai, kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap, norma (Koesmono, 2005). Stephen P. Robbins (2003:525) juga mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, namun dengan perincian sedikit berbeda, apabila dibandingkan dengan pendapat Jerald Greenberg dan Robert A. Baron.

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation* (orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
6. *Aggressiveness* (Agresivitas), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.
7. *Stability*(stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan. (Wibowo, 2016:33)

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron membagi karakteristik budaya dalam

7 (tujuh) elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. *Innovation* (inovasi), suatu tingkatan di mana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability*(stabilitas), bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang), merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual.
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil), meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

5. *Easygoingness* (bersikap tenang), suatu keadaan di mana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi), merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual (Wibowo, 2016:33).

Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dijalankan dalam organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (2003:531) memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui 3 (tiga) cara, yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan (Wibowo,2016:61).

Robbins (1996) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut:

1. Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi
3. Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metamorfosis (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Budaya Organisasi memiliki beberapa fungsi yang hal ini mempengaruhi berjalannya sebuah organisasi. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:73) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat

dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal (Wibowo,2016:45).

2.1.5. *Locus of Control*

Locus of Control adalah salah satu konsep kepribadian individual dalam perilaku keorganisasian. *Locus of control* terkait dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan dan takdir yang terjadi pada dirinya (Purnomo dan Lestari, 2010). *Locus of Control* baik internal maupun eksternal merupakan tingkatan seorang individu berharap bahwa hasil dari perilaku mereka tergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik personal mereka. Mereka yang yakin dapat mengendalikan tujuan mereka dikatakan memiliki *internal locus of control*, sedangkan yang memandang hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan pihak luar disebut memiliki *external locus of control* (Saputra,2012). Manusia dalam melaksanakan berbagai kegiatan dalam hidupnya selalu berupaya memberi respon terhadap faktor-faktor internal dan eksternal bukanlah merupakan suatu konsep *tipologi*, melainkan merupakan pengaruh atau sumbangan berbagai faktor lingkungan. Artinya *locus of control* bukan berasal sejak lahir melainkan timbul dalam proses pembentukannya yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan, sehingga tidak ada orang yang hanya memiliki control internal ataupun control eksternal saja. Faktor-faktor *locus of control* terbagi menjadi 2 yaitu:

1. *Locus of control* internal yaitu segala sesuatu hasil yang mereka peroleh itu berasal dari usaha mereka sendiri, tanpa tergantung dengan pihak lain yang memberikan keberhasilan dalam bekerja.
2. *Locus of control* eksternal yaitu kontrol dari luar dirinya yang berupa nasib dan keberuntungan serta kekuasaan atasan dan lingkungan kerja yang mendukung hasil pekerjaan yang dilakukannya (Saputra, 2012).

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang telah di teliti oleh peneliti-peneliti terdahulu mengenai motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *locus of control* dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1.	Riyadi (2011)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan manufaktur di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
2.	Sidanti (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRS Kabupaten Sleman	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja • Variabel Dependen: Kinerja Pegawai Negeri Sipil 	motivasi untuk bekerja sama dan dampaknya secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS DPRD Kabupaten Madiun.

3.	Dhermawan, Sudibya dan Utama(2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi • Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai 	motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Rachmawati, Warella dan Hidayat (2006)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai
5.	Koesmono (2006)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan 	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima
6.	Herdiana (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya
7.	Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif

8.	Julianingtyas (2012)	Pengaruh <i>Locus of Control</i> , Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: <i>Locus of Control</i>, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Auditor 	<i>Locus of Control</i> , gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja Auditor
9.	Brahmasari dan Suprayetno (2009)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja Perusahaan 	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
10.	Trang (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Kinerja Karyawan 	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan dan budaya organisasi signifikan artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Satyawati dan Suartana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Kepemimpinan dan Budaya Organisasi • Variabel Dependen: Kepuasan Kerja, Kinerja Keuangan 	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan budaya organisasi berpengaruh negatif

				terhadap kinerja keuangan
12.	Srimindarti dan Hardiningsih (2017)	Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan Keahlian Auditor terhadap Auditor Dimoderasi Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: <i>Locus of Control</i> dan Keahlian Auditor • Variabel Dependen: Auditor Dimoderasi Komitmen Organisasi 	<i>Locus of Control</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor
13.	Putra (2015)	Indikator Keberhasilan Kinerja Individu dengan <i>Locus of Control</i> dan Kepribadian Sebagai Variabel Independen	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen : <i>Locus of Control</i> dan Kepribadian • Variabel Dependen : Kinerja 	<i>Locus of Control</i> secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
14.	Pane dan Astuti (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi • Variabel Dependen : Kinerja Karyawan 	Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Setiap orang pasti memiliki keinginan untuk dicapai, salah satu keinginan setiap orang adalah memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga seseorang memiliki dorongan dalam memenuhinya melalui bekerja. Dalam pekerjaan pun dibutuhkan hukuman (*punishment*) dan penghargaan (*reward*) agar hal ini dapat menimbulkan motivasi bagi para karyawan untuk menghindari hukuman (*punishment*) dan mendapatkan penghargaan (*reward*). Sehingga dapat menimbulkan sikap kompetitif pada seluruh karyawan. Sikap kompetitif sangat dibutuhkan, karena adanya persaingan dapat menimbulkan semangat dalam diri untuk memotivasi dalam diri karyawan sehingga hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan individu untuk menjadi yang lebih baik pada sebuah organisasi atau perusahaan,

yang hal ini dapat mengembangkan perusahaan tersebut. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, yang hal ini menunjukkan bahwa adanya tujuan dapat mendorong perilaku seseorang dalam mencapai apa yang ia inginkan dan harapkan (Wibowo,2016:322). Hal ini berarti semakin motivasinya tinggi maka kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan semakin baik dengan didukung oleh penelitian Rachmawati, Warella dan Hidayat (2006) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap dengan kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan. Tanpa adanya seorang pemimpin sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan baik sehingga hilanglah sebuah tujuan seperti halnya kapal tanpa nahkoda. Seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan, yang hal ini disesuaikan dengan kondisi orang yang dipimpin. Jika pemimpin tepat dalam menggunakan tipe gaya kepemimpinan maka hal ini akan berpengaruh pada kinerja yang baik karena karyawan akan berusaha bertanggungjawab atas pekerjaannya dan dengan senang hati menjalankan pekerjaannya karena tidak merasa tertekan yang akan mengurangi tingkat stress karyawan dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan sendiri memiliki pengertian yaitu pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat

dimaksimalkan (Tampi, 2014). Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai pada anggota yang dipimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan (Dewi, 2012). Hal ini didukung oleh penelitian Herdiana (2016) yang menjelaskan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan Kota Tasikmalaya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan karena pemimpin mengarahkan bagaimana pelaksanaan kerja yang efektif pada organisasinya sehingga organisasi yang dipimpin dapat mencapai tujuannya. Sehingga, hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi sangatlah penting bagi sebuah organisasi, dimana budaya organisasi mendasari identitas organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi ini membentuk sebuah identitas dimana identitas ini akan menimbulkan sebuah perilaku yang akan diterapkan secara tidak sadar. Sehingga bila budaya organisasi tersebut buruk maka akan membentuk kinerja yang buruk dan sebaliknya bila budaya organisasi yang dibentuk baik maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:68), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung.

Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya (Wardani, Mukzam dan Mayowan,2016).Hal itu berarti menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan.Hal ini didukung oleh penelitian Mariam (2016) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis ketiga yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan

Locus of Control sangat penting bagi sebuah organisasi karena *locus of control* memungkinkan perilaku karyawan dalam menghadapi masalah akan dipengaruhi oleh karakteristik internal *locus of control*nya dimana *locus of control* internal sangat berpengaruh karena tindakan yang dilakukan dari dalam diri setiap karyawan. karena semakin tinggi *locus of control* internal yang berada dalam diri maka akan meningkatkan hasil kinerja yang baik namun bila *locus of control* berasal dari eksternal maka hasil yang didapat tidak sebaik *locus of control* yang diberikan dalam diri, karena *locus of control* internal lebih cenderung pada keyakinan diri sendiri dimana ketika karyawan memiliki keyakinan bahwa karyawan tersebut dapat bekerja keras mereka akan mendapatkan kesuksesan. Sehingga seseorang karyawan bila melakukan *locus of control* dalam dirinya maka masalah atau tugas yang ia hadapi akan berjalan dengan baik yang hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. *Locus of Control* adalah salah satu konsep kepribadian individual dalam perilaku keorganisasian. *Locus of control* terkait

dengan tingkat kepercayaan seseorang tentang peristiwa, nasib, keberuntungan dan takdir yang terjadi pada dirinya (Purnomo dan Lestari, 2010). Tingkat *locus of control* dapat dilihat melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal maupun eksternal (Saputra, 2012). Pengertian *locus of control* dan kinerja karyawan sangat berkaitan yang hal ini menunjukkan adanya pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan dengan didukung oleh penelitian Julianingtyas (2012) yang menjelaskan bahwa *locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Sehingga hipotesis keempat yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H₄ : *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Gambar 2.1 Model Penelitian

