BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Dewi Sandy Trang (2013), Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal EMBA, Vol. 1 No. 3 Tahun 2013, ISSN 2303-1174, dengan judul **"Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode pengambilan sampling jenuh dengan jumlah 92 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Syahril Hasan (2016), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Balikpapan, Jurnal Benefita Vol. 1 No. 3 Tahun 2016, ISSN 2477-7862, dengan judul **"Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 252 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi, motivasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Evi Wahyuni (2015), Universitas Negeri Yogyakarta, Jurnal Nominal, Vol. IV No. 1 Tahun 2015, ISSN 2502-5430, dengan judul **"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)"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, dan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 96 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai dengan moderasi Motivasi Kerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Renaldy Massie, *et. al. (*2015), Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 15 No. 5 Tahun 2015, ISSN 0853-6708, dengan judul **"Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perencanaan karir, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode pengambilan sampling jenuh dengan jumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa secara simultan perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian kelima dilakukan oleh **Irta Lumempow dan Farlane S. Rumokoy** (2015), Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3 Tahun 2015, ISSN 2303-1174, dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan karyawan, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Teknik pengambilan sampel pada penelitan ini menggunakan metode *simple random sampling* dengan jumlah 100 responden dan menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi, pengembangan karyawan, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan karyawan, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian keenam dilakukan oleh I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2016), Universitas Udayana, Bali, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 18 No. 2 Tahun 2017, ISSN 2302-8556, dengan judul **"Pengaruh Budaya Organisasi Organisasi, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *single random sampling* dengan jumlah 70 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Maria Rini Kustrianingsih, Maria Magdalena Minarsih dan Leonardo Budi Hasiolan (2016), Universitas Pandanaran, Semarang, *Journal Of Management* Vol. 02 No. 02 Tahun 2016, ISSN 2502-7689, dengan judul **"Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan**

dan Pariwisata Kota Semarang". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *single random sampling* dengan jumlah 56 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Olos Wasahua (2017), Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Sosio e Kons, Vol 9 No. 1 Tahun 2017, ISSN 2502-5449, dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenaketrans RI"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial antara kepemimpinan, diklat, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenaketrans RI. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *single random sampling* dengan jumlah 80 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, diklat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara simultan kepemimpinan, diklat, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Edward S. Maabuat (2016), Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal Berkala Imiah Efisiensi, Vol. 16 No. 01 Tahun 2016, ISSN 0853-6708, dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dispenda Sulut UPTD Tondano"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dispenda Sulut UPTD Tondano. Teknik pengambilan sampel menggunakan

metode pengambilan sampling jenuh dengan jumlah 39 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya kerja mempengaruhi kinerja pegawai, sedangkan secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013), Universitas Udayana, Bali, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 2 Tahun 2013, ISSN 2302-8890, dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung"**. Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 91 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial bahwa kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta disiplin kerja karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kesebelas dilakukan oleh Verra Nitta Turure (2013), Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3 Tahun 2013, ISSN 2303-1174, dengan judul **"Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Kalasey. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah 50 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa

pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian kedua belas dilakukan oleh Christilia O. Posuma (2013), Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal EMBA Vol. 1 No. 4 Tahun 2013, ISSN 2303-1174, dengan judul **"Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengatahui pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Ratumbuysang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 77 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Secara parsial Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga belas dilakukan oleh Steven Christian Pangandaheng, et. al. (2017) Universitas Sam Ratulangi, Manado, Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 Tahun 2017, ISSN 2303-1174, dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 77 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.

Penelitian keempat belas dilakukan oleh Patricia M. Sahanggamu dan Silvya L. Mandey (2014), Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 2 No. 4 Tahun 2014, ISSN 0853-6708, dengan judul **"Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

pada PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Dana Raya Manado. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 50 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara Parsial pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kelima belas dilakukan oleh Qing Miao et al. (2013), Zhejiang University, China, *British Journal of Management*, Vol. 24, Tahun 2013, ISSN 1467-8551, dengan judul **"*Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust ini Supervisor*"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi ASN di China dengan mediasi kepercayaan pada supervisor. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 239 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Pemodelan Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepemimpinan partisipatif dengan komitmen afektif dan normatif bawahan, tetapi tidak ada hubungan dengan komitmen berkelanjutan. Selain itu ASN China yang menerima sebuah distribusi kekuasaan yang tidak merata antara supervisor dan bawahan biasanya menunjukkan kinerja yang lebih rendah daripada yang mendapatkan distribusi pekerjaan yang merata.

Penelitian keenam belas dilakukan oleh Zaher Khan, et al. (2018), University of Kent, Canterbury, UK, *The International Journal of Human Resource Management*, tahun 2018, ISSN 0090-4848, dengan judul **"*Human Resource Management ini Chinese Multinationals in the United Kingdom: The interplay of Institutions, Culture, and Strategic Choise*"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi institusi, budaya organisasi, dan pemilihan strategi

terhadap kinerja manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh perusahaan China di Inggris Raya. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 595 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Pemodelan Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa interaksi institusi, budaya organisasi, dan pemilihan strategi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh perusahaan China di Inggris Raya. Manajer yang berasal dari China cenderung melihat peraturan lokal sebagai hambatan untuk efisiensi, bukan sebagai pelengkap spesifik konteks.

Penelitian ketujuh belas dilakukan oleh Qing Miao, *et. al.* (2014), College of Public Affair, Zhejiang University, China, *Public Administration* Vol. 92 No.3 tahun 2014, ISSN 1467-9299, dengan judul **"*Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China*"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, kepercayaan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja ASN di China. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 239 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Pemodelan Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan ASN sangat mempengaruhi komitmen afektif dan normatif, sementara tidak berdampak pada komitmen organisasi. Selain itu, perilaku kepemimpinan dapat digunakan untuk membangun kembali kepercayaan dan menciptakan legitimasi bagi ASN di China.

Penelitian kedelapan belas dilakukan oleh Masood Asim (2013), International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 3, No. 9 tahun 2013, ISSN 2250-3153, dengan judul ***"Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan"***. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari tingkat motivasi antara kinerja karyawan dengan mediasi pelatihan yang dibutuhkan universitas-universitas di Pakistan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 118 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan Pelatihan diperlukan untuk menciptakan hasil positif di antara karyawan. Dengan pelatihan,

promosi adalah faktor lain untuk meningkatkannya. Kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang signifikan dengan imbalan keuangan serta imbalan non keuangan.

Penelitian kesembilan belas dilakukan oleh H.O. Falola *et. al.* (2014), Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Vol. 7, No. 1 Tahun 2014, ISSN 2065-2135, dengan judul ***"Effectiveness if Training and Development on Employees Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry"***. Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektivitas pelatihan dan pengembangan pada kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi dalam industri perbankan Nigeria. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 229 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Deskriptif. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, dan keunggulan kompetitif. Ringkasan temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel dependen yang diuji dan konstruk independen. Namun, manajemen bank tidak boleh menyerah dalam upaya mereka untuk melatih staf mereka untuk mengembangkan ide-ide baru yang akan terus meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan.

Penelitian kedua puluh dilakukan oleh Franklin Dang Kum, *et. al.* (2014), Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, Vol. 2 No. 3 Tahun 2014, ISSN 2301-3621, dengan judul ***"The Impact of Training and Development on Employee Performance: a Case Study of Escon Consulting"***. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di ESCON. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling* dengan jumlah 60 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kondisi kerja dan kurangnya sumber daya memengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan. Disarankan bahwa bidang-bidang tertentu ditingkatkan, yaitu, dukungan manajemen, pemberian umpan balik kepada karyawan dan pelaksanaan pelatihan karyawan secara berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa ini akan meningkatkan kinerja karyawan di organisasi.

2.2. Landasan teori

2.2.1. Budaya Organisasi

2.2.1.1. Pengertian Budaya

Budaya adalah sekumpulan makna dan nilai bersama yang menyatakan cara hidup yang umum dan terdapat banyak budaya sebanyak jumlah kumpulan makna dan nilai (Lonergan dalam Byron, 2010:23).

Menurut Browaeys (2011:3), budaya merupakan sebuah sikap, norma, nilai, dan cara berpikir yang dipelajari oleh manusia sepanjang hidupnya dan tidak diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya.

2.2.1.2. Pengertian Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2012:5), organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi dalam suatu dasar guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Hutapea dan Thoha (2008:57) organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama dengan cara mendistribusikan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu.

Menurut Amirullah (2015:2), organisasi memiliki empat karakteristik utama, yaitu:

1. Memiliki tujuan-tujuan tertentu.
2. Terdiri dari sekumpulan orang-orang.
3. Memiliki struktur yang jelas.
4. Terdapat aturan yang ditetapkan bersama dan dijalankan dengan komitmen bersama.

2.2.1.3. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:71) budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi.

Menurut G. Graham dalam Siswadi (2012:71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi.

Menurut Kottler dan Heskett dalam Tika (2014:19), budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang dimiliki oleh organisasi untuk diyakini dan dilaksanakan bersama oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.4. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Atoshoki (2005:321), budaya organisasi yang diciptakan oleh pendiri perusahaan atau organisasi terbentuk melalui proses yang panjang (*evolutif*).

Terdapat tiga tahap dalam pembentukan budaya organisasi sebuah perusahaan, yaitu:

1. Menciptakan budaya organisasi berdasarkan latar belakang, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan, dan ideologi yang dianut oleh pendiri organisasi.
2. Rekrutmen dan seleksi anggota organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai individu dan keyakinan yang dianut oleh pendiri organisasi.
3. Menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak oleh semua anggota yang terlibat dalam organisasi oleh manajemen puncak.

2.2.1.5. Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Robbins dan Coutler (2010:64), mengatakan bahwa setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya, namun tidak semua organisasi memiliki budaya yang sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawannya. Suatu budaya organisasi dapat memiliki suatu tingkatan yaitu budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah. Budaya yang kuat (*strong culture*) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai-nilai utama organisasi secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah, sedangkan budaya organisasi yang lemah (*weak culture*) sebagai tingkat budaya

dimana setiap orang memiliki nilai-nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan tujuan-tujuan dan prinsip-prinsip yang melandasi setiap keputusan perusahaan.

2.2.1.6. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2012:512), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Sebagai pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lain yang sejenis.
2. sebagai identitas bagi anggota organisasi.
3. Menumbuhkan dan meningkatkan komitmen anggota organisasi.
4. Sebagai alat pemersatu organisasi dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai panduan sikap serta perilaku karyawan.

2.2.1.7 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2012:512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)
5. Berorientasi kepada kelompok (*team orientation*)
6. Agresivitas (*aggressiveness*)
7. Stabilitas (*stability*)

2.2.2. Pelatihan

2.2.2.1. Pengertian Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Menurut Gary Dessler (2011:263), pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, kompetensi kerja, produktivitas kerja, kinerja, serta sikap untuk dapat beradaptasi dan mengembangkan kompetensi sesuai dengan jabatan dan jenis pekerjaannya.

Pelatihan tidak hanya dikhususkan kepada pegawai yang baru mulai bekerja, akan tetapi dapat sebagai *reward* bagi pegawai yang mencapai kinerja terbaik maupun sebagai peningkatan kompetensi bagi pegawai yang memiliki kinerja dibawah standar yang telah ditentukan.

2.2.2.2. Sasaran Pelatihan

Menurut Sutrisno (2009:69), sasaran pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Menunjang pertumbuhan pribadi.
3. Meningkatkan mutu kerja.
4. Menjaga kesehatan dan keselamatan.
5. Meningkatkan moral kerja.
6. Meningkatkan produktivitas kerja.

2.2.2.3. Tujuan Pelatihan

Menurut Carrel dalam Salinding (2011:15), tujuan utama program pelatihan antara lain:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Meningkatkan keterampilan pegawai.
3. Menghindari keusangan manajerial.
4. Memecahkan permasalahan.
5. Orientasi bagi karyawan baru.
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial.

2.2.2.4. Manfaat Pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011:217), maanfaat pelatihan dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

1. Manfaat untuk pegawai
   a. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
   b. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
   c. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.
   d. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
2. Manfaat untuk perusahaan
   a. Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan.
   b. Meningkatkan citra perusahaan.
   c. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
   d. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan.
   e. Membantu meningkatakn efesiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
   f. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi.
   g. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
3. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, antara tim dan individu
   a. Meningkatkan komunikasi antar tim dan individu.
   b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer

atau promosi.

c. Memberikan informasi tentang kesamaan hak dan kewajiban.
d. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
e. Memberikan rasa nyaman untuk bekerja bagi setiap pegawai.

2.2.2.5. Jenis Pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarkan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

1. Pelatihan dalam kerja (*on the job training)*
2. Magang *(apprenticeship)*
3. Pelatihan di luar kerja *(off the job training)*
4. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya *(vestibule training)*
5. Simulasi kerja *(job simulation)*

2.2.3. Kepemimpinan

2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Handoko dalam Priyono (2010:119), kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Sunyoto (2013:24), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Menurut Fahmi (2014:15), kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Menurut Griffin dan Ebert dalam Sutarto Wijono (2018:1), kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh setiap pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2.2.3.2. Variabel Utama Kepemimpinan

Menurut Mc Gregor dalam Sutarto Wijono (2018:24-26), terdapat empat variabel utama kepemimpinan, yaitu:

1. Karakteristik Pemimpin

   Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, mendampingi, mendorong, dan melindungi para anggotanya dalam berorganisasi.
2. Sikap, kebutuhan, dan karakteristik pribadi para pengikutinya

   Keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin suatu kelompok atau organisasi tidak terlepas dari sikap, kebutuhan, dan karakteristik pribadi para pengikutnya. Ketika pemimpin dan para pengikutnya bertanggung jawab, disiplin, memiliki komitmen yang tinggi, maka akan mendukung keberhasilan pemimpin tersebut.
3. Organisasi itu sendiri, seperti tujuan, struktur, dan tugas-tugas yang dilaksanakannya

   Organisasi seharusnya memiliki tujuan, struktur, dan tugas-tugas yang akan dirumuskan oleh pemimpin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Tugas tersebut digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan tugas pemimpin dan para pengikutnya.
4. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik

   Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik memiliki pengaruh dalam pemimpin untuk membuat kebijakan. Pada saat lingkungan sosial, ekonomi, dan politik kondusif, pemimpin dapat menetapkan tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya, apabila kurang kondusif, pemimpin akan berusahan

untuk mencapai kondisi ideal terlebih dahulu sebelum meningkatkan kinerja maupun melakukan perluasan tujuan organisasi.

2.2.3.3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Edwin Ghiselli dalam Handoko (2014:297), terdapat enam indicator dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas
2. Kebutuhan berprestasi
3. Kecerdasan
4. Ketegasan
5. Kepercayaan diri
6. Inisiatif

2.2.4. Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut Bangun (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:131), kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

2.2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

1. Faktor kemampuan

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*).
2. Faktor motivasi

   Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

2.2.4.3. Mengukur Kinerja

Menurut Bangun (2012:233), standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Standar pekerjaan yang dapat diukur antara lain jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kerja sama, dan kualitas pekerjaan.

2.2.4.4. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan yang diberikan
2. Kualitas hasil pekerjaan
3. Ketepatan waktu, dalam menyelesaikan tugas
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerjasama

2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Budaya organisasi dibentuk untuk dapat membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan anggota organisasi. Budaya organisasi yang sesuai dengan keyakinan dan perilaku pegawai akan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi dan apabila budaya organisasi yang ada kurang sesuai dengan perubahan lingkungan serta perilaku pegawainya maka akan menghambat kinerja pegawai dan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, budaya organisasi berkaitan dengan aspek perilaku individu di dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian Dewi Lina (2014) yang berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderating dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan simultan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera.

2.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Pelatihan merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemberian pelatihan diharapkan dapat membantu para pegawai dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kinerja. Sehingga diharapkan tidak terdapat *gap competency* antar pegawai.

Pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja dikemukakan oleh Hasibuan (2010:69) bahwa pengembangan karyawan melalui pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar kinerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Aria Primadoni (2017) yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang diperoleh hasil pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.pegawai. Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin.mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui bawahan-bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka. bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik.

Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai. Pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi dan bersikap adil terhadap pegawai, sehingga kinerja di dalam perusahaan akan meningkat. Penelitian ini di dukung oleh Aurelia Potu (2013) yang berjudul Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado yang diperoleh hasil kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. **Hipotesis 1**

   $H0: \beta 1 = 0$, artinya secara parsial Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

   $H1: \beta 1 \neq 0$, artinya secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.

2. **Hipotesis 2**

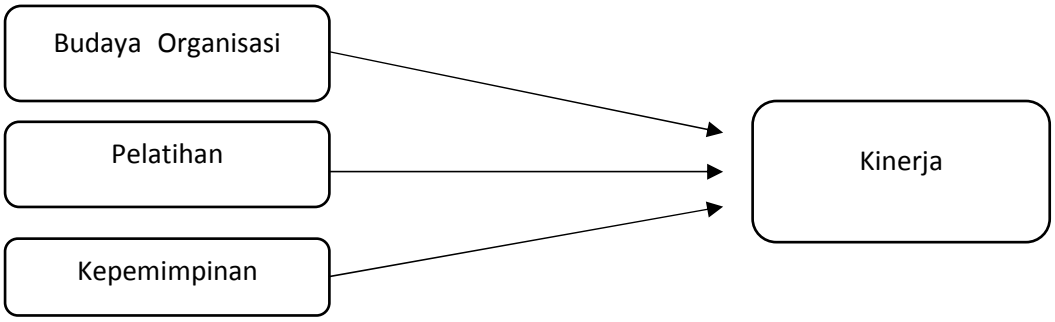
   $H0: \beta 1 = 0$, artinya secara parsial Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

   $H1: \beta 1 \neq 0$, artinya secara parsial Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja.

3. **Hipotesis 3**

   $H0: \beta 1 = 0$, artinya secara parsial Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

   $H1: \beta 1 \neq 0$, artinya secara parsial Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka penelitian ini mempunyai maksud untuk memperjelas inti permasalahan yang tertuang dalam hubungan variabel independen (budaya organisasi, pelatihan, dan kepemimpinan) dan variabel dependen (kinerja).