

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Berikut pengertian budaya organisasi berdasarkan para ahli.

“Menurut Robbins & Coulter (2015:51) mengemukakan bahwa

“Organizational culture is the values, principles, traditions and attitudes that influence the behavior of members in the organization.”

“Menurut Robbins dalam Sembiring (2016:41) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi- organisasi lain.”

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat para ahli Sembiring (2016:64) tentang fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

“Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins. Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan

standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.”

2.1.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Sembiring (2016:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, terminologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

2.1.1.4 Indikator Budaya Organisasi

Sejalan dengan nilai budaya organisasi tersebut, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Republik Indonesia mencanangkan Nilai AKHLAK. Menurut Taufan Maulamin (2021), indikator budaya organisasi nilai AKHLAK adalah sebagai berikut:

1. Amanah/Trust
2. Kompeten/Competent
3. Harmonis/Harmonious
4. Loyal/Loyal
5. Adaptif/Adaptive
6. Kolaboratif/ Collaborative

2.1.2 Pemimpin

2.1.2.1 Pengertian Pemimpin

Pemimpin dapat diartikan sosok yang mengajak pegawai atau bawahan untuk melaksanakan tugas yang sudah direncanakan secara matang oleh organisasi atau kelompok, dan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu menarik perhatian pegawai atau bawahan agar mengikuti aturan dalam organisasi.

“Menurut Sutikno (2015:16) mengemukakan bahwa, pemimpin dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya.”

“Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (dalam Sunyoto, 2016:34) mengemukakan bahwa, pemimpin adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.”

2.1.2.2 Fungsi Pemimpin

Fungsi pemimpin berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2016) yaitu:

1. Fungsi Instruktif
2. Fungsi Konsultasi
3. Fungsi Partisipasi
4. Fungsi Pengendalian

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan
9. Kemanusiaan

2.1.2.4 Indikator Pemimpin

Kepemimpinan memegang peranan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Ferdy Roring (2017), indikator pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin menjadi teladan
2. Pembagian tugas dan pekerjaan dengan baik dan jelas
3. Pengambilan keputusan dan bijaksana
4. Bimbingan terhadap bawahan
5. Memberikan umpan balik

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

“Menurut Hasibuan (2015) mengemukakan bahwa, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

“Menurut Sedarmayanti (2016) mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dan tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.”

2.1.3.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2015:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat empat langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
2. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
3. Melakukan rencana tindakan tersebut
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2015:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job Design

2.1.3.4 Aspek Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Menurut Veithzal Rivai (2017: 563) manfaat penilain kinerja adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan budaya organisasi AKHLAK
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan budaya organisasi AKHLAK
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai
 - c. Meningkatkan budaya organisasi AKHLAK baik para manajer maupun pegawai
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai
3. Manfaat bagi Organisasi
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
 - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai

2.1.3.5 Indikator Kinerja Pegawai

Hasil kerja adalah secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan. Safitri dalam (Hafis Erlangga, 2021), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
2. Kunalitas
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Dearahma Melindasari) Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 6 No. 9. E-ISSN: 2548-1398	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan . Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel terikat.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah pemimpin sebagai variabel X1 dan budaya organisasi sebagai variabel X2.
2	Peran Karakteristik Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Variabel Motivasi (Guli, Heri Sapari Kahpi, dkk, 2021) Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Vol. 4 No. 4. ISSN 2614-8854	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil efek tidak langsung karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi artinya positif dan signifikan signifikan. Budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi berarti signifikan.	Persamaan dalam penelitian ini adalah tentang pemimpin, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah dimediasi oleh variabel motivasi

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	The Effect Work Discipline and Corporate Cultur on Employee Performance: study at Bank BJB Branch Ciamis. (Deden Andris Hidayat, 2017) Jurnal Unigal Vol. 1 No. 2. ISSN-P : 2580-4138	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas
4	Antoni Ludfi Arifin, Resista Vikaliana, R. Swasono Amoeng Widodo (2021). Implementation of Corporate Culture Moral Values (Akhlik) for PT Pegadaian's Competitive Advantage. Contents Lists Available at Journal IICET. Vol. 7, No. 4, 2021. ISSN: 2502-8103	Hasil penelitian Hasil VAF pengaruh karakteristik pemimpin terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,633 atau 63,3% ini dikategorikan memediasi penuh. Hasil VAF pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi bernilai 0,347 atau 34,7% ini dikategorikan memediasi penuh.	Menggunakan variabel budaya organisasi core values AKHLAK dalam penelitian	Penelitian ini menggunakan variabel (Y) motivasi, sedangkan penelitian penulis menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel (Y)
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Munawir Nasir, Jafar Basalamah, Moh Zulkifli Murfat) Jurnal Ildikti Vol 1 No.2 p-ISSN : 2088-9003	Hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan Situasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas	Penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel bebas
6	Effect of competence, Organizational Culture and Climate Of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government. (Andi Syahrin et.al., 2016). Jurnal "International Of Business and Management Invention." Vol. 5 No.4. ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi AKHLAK dan kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi AKHLAK sebagai variabel terikat dan variabel kompetensi, iklim organisasi sebagai variabel bebas
7	The Effect of Compensation, Leadership Work Environment and Training on Employee Performance of bank Syariah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi, kepemimpinan	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan	Menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Mandiri Manado (Danang Afif Laksmana dkk, 2015) Jurnal Unsrat Vol. 3 No. 3. ISSN 2303-11	lingkungan kerja dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas	dan training sebagai variabel bebas
8	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. (Deni Sulistiawan, dkk, 2017), K I N E R J A Volume 14 (2) ISSN: 1907 3011	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai	Perbedaan dalam penelitian ini adalah tidak menggunakan variabel lingkungan kerja
9	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten. Hafis Erlangga (2021). Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM. Vol. 2, No. 1. ISSN: 2745-7257	Hasil penelitian secara parsial kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Kemudian hasil penelitian secara parsial variabel motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel pemimpin dan kinerja karyawan	Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel motivasi dan objek pada penelitian
10	Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Danamon Cabang Manado. Ferdy Roring (2017). Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi. Vol.4 No.3. ISSN : 2356-3966	Kepemimpinan, Pembagian Kerja, dan Kompensasi secara bersama dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT Bank DanamonCabang Manado	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan	Dan perbedaan dalam penelitian ini menggunakan variabel pembagian kerja dan kompensasi
11	The Influence of work Discipline, Leadership, Training and Motivation to Performance of Employes Administrative Staff at Hospital Papua. Dhesty Kasim, (2015). Jurnal Ijsbar Vol. 26 No. 1. ISSN 2307-4531	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai staf administrasi pada rumah sakit Papua	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin kerja, pelatihan dan motivasi sebagai variabel bebas
12	Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of work on the Performance of Employes (Studies in Iskamic Banking in Makassar) (Mappamiring P., 2015) Jurnal	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel budaya organisasi	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan variabel kepemimpinan dan	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	“International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.” Vol. 5 No. 12. ISSN: 2222-6990	berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	budaya organisasi sebagai variabel bebas	
13	Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on workers Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional) Development Planning Board of Sukoharjo regency). (Jajang Amiroso dan Mulyanto, 2015) Jurnal “Abstract Excellent.” Vol. 1 No. 1. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan budaya organisasi AKHLAK	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin, lingkungan kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel motivasi dan budaya organisasi AKHLAK sebagai variabel terikat

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dan dirumuskan pada rumusan masalah serta kajian pustaka mengenai variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan variabel peran pimpinan.

Kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat sudah cukup baik, namun dengan adanya perubahan Budaya Organisasi yang terjadi apakah dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan saat ini. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Penelitian ini diukur menggunakan indikator Kualitas Kerja karyawan, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Kehadiran, dan Kerjasama

yang saling berkaitan dengan kinerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat.

Budaya organisasi memiliki keterkaitan terhadap kinerja karyawan. Yang mana 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. Pentingnya budaya organisasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat tentu tidak terlepas dari usaha memaksimalkan potensi kerja karyawan. Dengan adanya perubahan Budaya Organisasi dengan Core Values Amanah (*Trust*), Kompeten (*Competent*), Harmonis (*Harmonious*), Loyal (*Loyal*), Adaptif (*Adaptive*) dan Kolaboratif (*Collaborative*) yang saling berkaitan dimana budaya pada prinsipnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap usaha meningkatkan kinerja karyawan.

Keterkaitan peran seorang pimpinan terhadap kinerja pegawai adalah pemimpin mempunyai karakteristik kuat, serta menanamkan nilai-nilai budaya yang diharapkan akan bisa membangun motivasi karyawan secara baik, sehingga diharapkan dapat terjadi peningkatan kinerja untuk seluruh karyawan di dalamnya. Jika pemimpin menjadi teladan, pembagian tugas dan pekerjaan dengan baik dan jelas, pengambilan keputusan dan bijaksana, bimbingan terhadap bawahan, memberikan umpan balik, maka hal tersebut bisa menjadi acuan setiap karyawan dalam bertindak dan kinerjanya semakin baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Manajemen di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat sebagai *role model* mengadakan berbagai kegiatan untuk memaksimalkan penerapan budaya organisasi seperti melaksanakan kegiatan zoom AKHLAK Series setiap

minggunya dengan memberikan pengalamannya maupun contoh penerapan budaya organisasi terhadap pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu peran pimpinan dalam menerapkan perubahan budaya organisasi core values AKHLAK berpengaruh dan diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat.

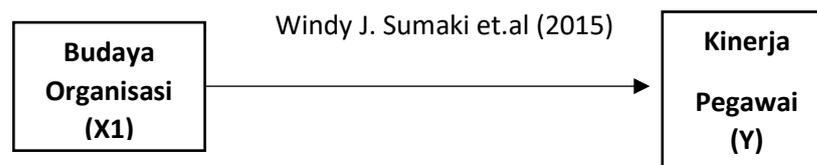
2.2.1 Teori Keterkaitan

Berdasarkan variabel penelitian yang diteliti, maka penulis meninjau beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti baik dari segi persamaan dan perbedaannya yang berpengaruh secara signifikan maupun tidak antara variabel budaya organisasi, peran pemimpin dan kinerja pegawai, maka dalam penelitian ini peneliti menganalisis adanya pengaruh variabel budaya organisasi, peran pemimpin terhadap kinerja pegawai.

2.2.1.1 Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan variabel pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini diperkuat pula dengan beberapa penelitian diantaranya yang dilakukan oleh Windy J. Sumaki et.al. (2015) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado” yang menunjukkan bahwa “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai”. Hasil tersebut juga di dukung oleh penelitian oleh Eritha Sulastri. et.al. (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Budaya organisasi AKHLAK

Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas” yang menyatakan bahwa “Budaya Organisasi, Motivasi dan Budaya organisasi AKHLAK berpengaruh terhadap kinerja pegawai”. Penelitian terdahulu juga diteliti oleh Deden Andris Hidayat (2017) dengan judul “The Effect or Work Discipline and Corporate Culture on Employee Performance: Study at Bank BJB Branch Ciamis” yang menunjukkan bahwa “Terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat terhadap kinerja pegawai”



Gambar 2. 1

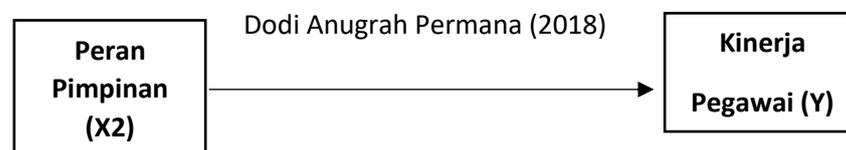
Keterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Berdasarkan beberapa pendapat dan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

2.2.1.2 Keterkaitan Peran Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Diperkuat pula dengan beberapa penelitian yang dilakukan diantaranya oleh Ferdy Roring (2017) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Cabang Manado” yang berpendapat bahwa “Yang menjadi indikator peran pemimpin yang

mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemimpin menjadi teladan, pembagian tugas dan pekerjaan dengan baik dan jelas, pengambilan keputusan dan bijaksana, bimbingan terhadap bawahan, memberikan umpan balik”. Selanjutnya penelitian terdahulu dilakukan oleh Dodi Anugrah Permana (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero)” yang menunjukkan bahwa “hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai” lalu penelitian yang dilakukan oleh Eko Idham Lip K Lew (2016) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon” hasil penelitian menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai” dan penelitian yang dilakukan oleh Danang Afif Laksmada dkk (2015) dengan judul “*The Effect of Compensation, Leadership, Work Environment of Bank Syariah Mandiri Manado*” yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai”.



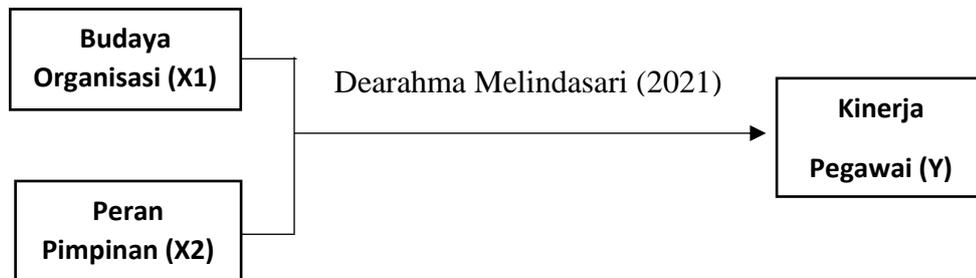
Gambar 2. 2

Keterkaitan Peran Pimpinan dan Kinerja

2.2.1.3 Keterkaitan Budaya Organisasi, Peran Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan

Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi dan peran pemimpin terhadap kinerja karyawan berdasarkan indikator menurut Safitri dalam (Hafis Erlangga, 2021) adalah kualitas kerja, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama. Penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Maparmiring P. (2015) dengan judul “Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of Work on the Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makassar)” yang menyatakan bahwa “variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai”. Diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Nesy Hajar (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom Indonesia (Persero)” hasil penelitian menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai”. Penelitian oleh Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M (2014) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq*” hasil penelitian menunjukkan bahwa “budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai”. Penelitian yang dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance of Teaching in Stage Community*”

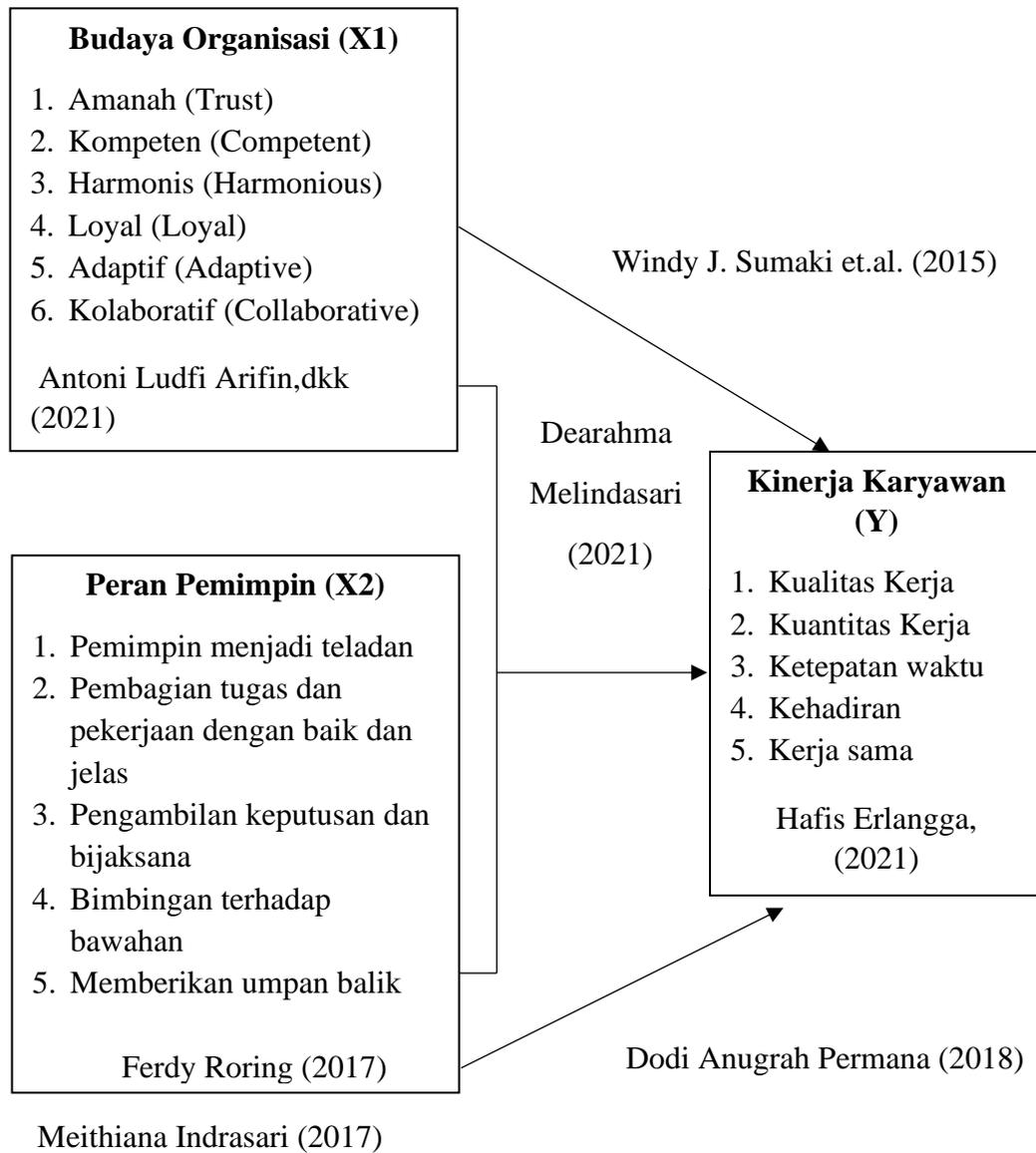
Academy Bojonegoro” hasil penelitian menunjukkan bahwa “Adanya pengaruh yang kuat dan signifikan antara Budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai”. Dan diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dearahma Melindasari (2021) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Syariah Mandiri Cabang Jakarta Warung Buncit” yang menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan”.



Gambar 2. 3

Keterkaitan Budaya Organisasi dan Peran Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pendapat ahli dan penelitian terdahulu yang telah dirumuskan diatas, terdapat adanya pengaruh antar variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, variabel peran pemimpin terhadap kinerja karyawan, dan adanya pengaruh secara simultan antara variabel budaya organisasi, peran pemimpin terhadap kinerja karyawan



Gambar 2. 4

Paradigma Penelitian

Berdasarkan model penelitian yang terdapat dalam gambar diatas, maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Hipotesis yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

H1: Diduga Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi secara parsial

H2: Diduga Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dipengaruhi oleh Peran Pemimpin secara parsial

H3: Diduga Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Peran Pimpinan secara Simultan.