

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin.

Menurut Sutrisno (2020) Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kemudian menurut Fahmi dalam Herman, (2021), kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Dan menurut Hasibuan dalam Herman, (2021), Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard Astuti dan Prayogi, (2018), Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Sedangkan menurut Effendi dalam Tampubolon, (2022) Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain.

## 1. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Menurut Siagian Purwanggono, (2020), mengatakan meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi Kepemimpinan yang secara luas di kenal saat ini, berikut lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1. Tipe yang Otokratik, Pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois.
2. Tipe yang Paternalistik, pemimpin atau panutan
3. Tipe yang Karismatik, Pemimpin yang beribawa dan memiliki daya pikat tersendiri.
4. Tipe yang Laissez Feire, pemimpin yang berperan pasif dan membiarkan kegiatan berjalan apa adanya.
5. Tipe yang Demokratik, pemimpin yang mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama pada bawahannya.

Ada yang harus di pahami oleh para pemimpin bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti dengan benar dimana ia meletakkan setiap tipe kepemimpinan tersebut sesuai dengan tempatnya. Mengenai penjelasan setiap tipe pemimpin Buchari Alma Mutamainnah dan Syaifuddin, (2020) menjelaskan di bawah ini:

1. Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
2. Tipe paternalistik bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang.
3. Tipe militeristik banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
4. Tipe otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus di patuhi.
5. Tipe laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
6. Tipe populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Di berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
7. Pemimpin tipe administrative ialah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
8. Tipe pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya.

Menurut Sutrisno (2020), teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan organisasi mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pimpinan yang sukses.

## **2. Ciri – Ciri Kepemimpinan**

Dalam mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin menurut Fahmi dalam Hertanudin dan Sumantri, (2020) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya. Misalnya pada saat situasi ekonomi yang sedang mengalami fluktuasi dan inflasi yang tidak diharapkan, maka pemimpin perusahaan masih mampu mempertahankan perusahaan dengan segala karyawan yang dimiliki. Artinya pimpinan perusahaan tetap tidak ingin memberhentikan sebagian karyawan (PHK), menurunkan gaji karyawan, pemutusan kerja karyawan kontrak, dan sejenisnya karena faktor penjualan perusahaan mengalami penurunan.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan konsep “*the right man and the right place*” secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

## **3. Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peran penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi dalam Parwati,(2019) dimensi kepemimpinan, yaitu:

- a. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahannya yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau instruksi yang diberikan pemimpin untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

b. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga karyawan mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan dengan baik serta kerja sama yang tercipta antar pimpinan dengan karyawannya dapat terjalin dengan baik untuk mencegahnya kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

c. Pengambilan keputusan

Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku diperusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

d. Memotivasi

Pimpinan memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini meliputi memahami perilaku dan karakteristik karyawan, serta tingkat kebutuhan setiap karyawan yang berbeda-beda. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh karyawannya.

#### **4. Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Kinerja**

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan berkepemimpinan dan berkomunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan yang efektif dan benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan. Hal ini sejalan

dengan ahli bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi Hasibuan dalam Herman, (2021)

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu Hutahaean, (2020). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu menurut hasil penelitian Gede dan Priartini (2018) Pengaruh kepemimpinan dan team work terhadap kinerja karyawan di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Studi yang dilakukan ini mengenai budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan. Dalam pembicaraan selanjutnya yang dibuat budaya organisasi, diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi yang melakukan kegiatan perusahaan. Jadi istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dalam studi ini juga seperti yang digunakan para penderita saling mengganti.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, ya itu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dalam menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi Kilmann dkk dalam Sutrisno, (2020).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat kerja, Iya berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya Yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagai besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy, Miner, Robbins dalam Sutrisno, (2020), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena dilakukan dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Pengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; penghargaan perilaku dan kinerja organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;

## 9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individu maupun kelompok.

Delapan asas tersebut adalah nilai-nilai primer dalam perusahaan, yang menurut Miller dalam Sutrisno, (2020) harus dibudayakan menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*), terutama dalam era globalisasi sekarang ini, supaya perusahaan dapat sukses, kompetiti, dan *survive*. Bila yang dinyatakan Miller itu benar, dan perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat menggunakan 8 butir nilai-nilai primer tersebut sebagai budaya yang kuat dan positif dalam perusahaannya, sehingga dapat mengakibatkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi, maka betapa besar sumbangan perusahaan-perusahaan kepada masyarakat dan negara dalam masa pembangunan yang masih tetap berlanjut Dan berkesinambungan di masa depan.

Miller dalam Sutrisno, (2020) mengatakan bahwa perusahaan yang berhasil dalam menghadapi era globalisasi yang kompetitif pada masa sekarang dan juga menerapkan 8 butir nilai primer seperti yang telah disebutkan di atas, sebagai budaya perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Amerika yang telah menerapkan 8 nilai-nilai primer itu dikatakan telah dapat menciptakan inovasi besar loyalitas dan produktivitas.

Menurut Miller dalam Sutrisno, (2020), perusahaan yang efektif ialah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai primer yang diperlakukan untuk kepentingan operasi perusahaan, yaitu asas-asas tujuan, konsensus keunggulan, prestasi, empirikoma kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagaimana disebutkan di depan.

### **1. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins Thahrim dan Aviandono, (2018) organisasi merupakan unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Robbins Thahrim dan Aviandono, (2018) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi:

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), Merupakan suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerjaan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang detail.
3. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat) Dimana manajemen memfokuskan pada hasil dan manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses dan dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. *People orientation* (Orientasi pada orang) Dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. *Team orientation* (orientasi pada tim) Dimana aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual.
6. *Aggressiveness* (agresifitas) Dimana orang-orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada easygoing.
7. *Stability* (stabilitas) Dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Sementara itu, menurut Greenberg dan Baron Syahyuni, (2018) mengemukakan bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi) Suatu tingkatan dimana 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 dimana 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 individu.

Tan Victor (Syahyuni, 2018) karakter budaya organisasi ada sepuluh yaitu:

1. *Individual initiative* (inisiatif individu) Menunjukkan tingkatan tanggung jawab, kebebasan dan ketidak tergantungan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko) Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah) Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi) Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
5. *Management support* (dukungan manajemen) Manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahannya.
6. *Control* (pengawasan) Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku karyawan.
7. *Identity* (identitas) Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system* (sistem penghargaan) Dimana alokasi reward ( kenaikan gaji) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritisme.
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik) Suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
10. *Communication pattern* (pola komunikasi) Suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

## **2. Pembentukan Budaya Organisasi**

Bagaimana budaya terbentuk merupakan suatu hal yang cukup penting dipahami dalam upaya mempertahankan atau menggantinya jika memang dirasa tidak sesuai lagi dengan implementasi strategi perusahaan. Budaya organisasi terbentuk melalui tiga proses. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan

merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka oleh asumsi-asumsi keyakinan dan nilai.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan, pada kondisi ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi sangat potensial diturunkan dari filsafat pendiri organisasi Soelistya dkk, (2022).

Menurut Atmosoeparto Habudin, (2020) Beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan usaha; lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites and ritual*); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. Network; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang memberikan sumbangan terhadap terbentuknya budaya organisasi. Greenberg & Baron Lubis dan Jaya, (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pendiri organisasi. Budaya organisasi dapat ditelusuri, paling tidak sebagian, para pendiri organisasi. Pendiri-pendiri ini seringkali memiliki kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya bekerja, karena mereka merupakan orang-orang pertama, maka mereka memainkan peran penting dalam penerimaan karyawan. Mereka akan cenderung memilih orang-orang yang memiliki sikap dan keyakinan yang sama dan tentu saja lebih dari itu, mereka akan mengajarkan dan menyebarluaskan sikap dan nilai-nilai kepada karyawan baru tersebut.

2. Pengalaman Organisasi. Budaya organisasi akan berkembang seiring dengan pengalaman organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Mereka harus bersaing dengan organisasi lain untuk mendapatkan pasarnya dan mendapatkan nilai-nilai serta caracara terbaik untuk memenangkan persaingan.
3. Interaksi internal. Budaya organisasi juga berkembang dari interaksi antar kelompok-kelompok dalam organisasi. Budaya selalu melibatkan bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan kejadian-kejadian dalam organisasi.

### **3. Kekuatan Budaya Organisasi**

Menurut S.P Robbins dalam Meryati dkk, (2020) mendefinisikan budaya organisasi yang kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Dalam menentukan kekuatan budaya organisasi, terdapat dua faktor didalamnya yaitu, kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi. Pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat memiliki ciri-ciri seperti, anggota organisasi yang loyal kepada organisasi, mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti dan dipatuhi.

### **4. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins dalam “Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi” adalah sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *People Orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orangdi dalam organisasi tersebut.

4. *Team Orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

5. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

6. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

## **5. Fungsi Budaya Organisasi**

Dari sisi fungsi, budaya organisasi merupakan beberapa fungsi. Pertama, mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kinerja menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial Robbins dalam Sutrisno, (2020).

Dalam hubungan dengan segi sosial budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya

berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan Gordon dalam Sutrisno, (2020).

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan budaya apa yang akan berlakukannya Pastin dalam Sutrisno, (2020).

Dengan demikian, fungsi budaya kinerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

## **6. Manfaat Budaya Organisasi**

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto dalam Sutrisno, (2020), mengemukakan bahwa budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins dalam Sutrisno, (2020), sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

## **7. Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. mengemukakan bahwa budaya kerja adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi, nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya kerja merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

### **2.1.3 Kinerja**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Artinya, suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Usmara, dalam Sutrisno, (2020).

Tidak ada pelaku bisnis dari sektor industri mana pun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun. Akan tetapi tidaklah mudah untuk mempertahankan dan meningkatkannya di tengah situasi dan kondisi Indonesia yang menurut banyak pengamat sedang carut-marut sejak dilanda krisis ekonomi, apalagi tingkat persaingan bisnis baik dari dalam maupun luar negeri semakin meningkat dan peraturan pemerintah semakin ketat. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi yang

merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pelaku yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Miner dalam Sutrisno, (2020), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah ataupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan Prawirosentono dalam Sutrisno, (2020). Tercapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performanya*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik.

Milner dalam (Sutrisno, 2020), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, ya itu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan beberapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman kerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi. Swanson dan Graudous dalam Sutrisno, (2020), menjelaskan bahwa dalam sistem, berapa pun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang

kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert dalam Sutrisno, (2020), berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki sedikit nilai. Perbaikan kinerja untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi. Hasil penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis manajemen. Sekalipun penekanannya ditekankan pada kinerja individu dan kelompok.

Hamalik dalam Sutrisno, (2020), mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan, suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu. Sikap adalah keadaan umum pada individu yang mengacu ke berbagai cara bertingkah laku. Dengan kata lain tingkah laku seseorang adalah konsisten dengan sikapnya, seperti sikap menyukai, berteman, menghormati, dan sebagainya. Sikap adalah proses orientasi yakni proses yang memungkinkan seseorang berinteraksi secara selektif dengan lingkungannya. Dengan sikap itu, maka sekarang akan berorientasi untuk melakukan suatu perbuatan yang serasi dengan sikapnya.

## **1. Penilaian Kinerja**

Menurut Dessler dalam Setyaningrum dkk, (2022), Penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*) tiga langkah yaitu menetapkan standar kerja, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian), dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Sastrohadiwiryono dalam Setyaningrum dkk, (2022), penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi

pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur

Menurut Mondy dalam Setiawan dan Hamdan, (2019), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanya salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi.

## **2. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terstruktur, di mana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat. Sebagai sasaran, menurut Wibowo dalam Sugiyah, (2018) suatu kinerja mencakup unsur-unsur di antaranya:

1. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
3. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kepada pekerjaan dilakukan.
4. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
5. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dan sasaran dalam organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut dinyatakan dalam berbagai tingkatan, di mana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan dan dijabarkan dalam tujuan dan sasaran pada tingkatan di bawahnya secara berjenjang. Tujuan dan sasaran di tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan sasaran jenjang di atasnya.

## **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono dalam Sutrisno, (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

#### 1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungan dengan kinerja sosialisasi maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh aktivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi titik dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorongan mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

#### 2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut

### **4. Indikator Kinerja**

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dalam Giyarto (2018) adalah sebagai berikut :

#### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

#### 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

### 3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja di mana karyawan bekerja.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai dapat disajikan dibawah ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik, sementara budaya organisasi yang kuat akan memperkuat nilai-nilai perusahaan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian tersebut dapat menjadi referensi yang relevan dalam menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Cabang Cikarang. Namun, perlu diingat bahwa hasil penelitian pada perusahaan yang berbeda mungkin akan berbeda pula, tergantung pada kondisi dan faktor-faktor lain yang ada di perusahaan tersebut.

Syahrudin Y (2019) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan maupun budaya organisasi

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat membantu meningkatkan motivasi, kreativitas, dan partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, sementara budaya organisasi yang kuat dapat membentuk identitas, nilai, dan norma yang berdampak pada komitmen dan kinerja karyawan.

Penelitian tersebut dapat menjadi referensi yang relevan dalam menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Cabang Cikarang. Namun, perlu diingat bahwa hasil penelitian pada perusahaan yang berbeda mungkin akan berbeda pula, tergantung pada kondisi dan faktor-faktor lain yang ada di perusahaan. Kaulika Kusuma Ramadhani dan Eman Sulaeman (2022) membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian cabang cikarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemimpinan maupun budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja, motivasi dan kinerja karyawan, sementara budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat motivasi, loyalitas dan kinerja karyawan.

Penelitian tersebut dapat menjadi referensi yang relevan dalam menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Cabang Cikarang. Namun, perlu diingat bahwa hasil penelitian pada perusahaan yang berbeda mungkin akan berbeda pula, tergantung pada kondisi dan faktor-faktor lain yang ada di perusahaan tersebut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Analisis	Hasil
Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak diperoleh nilai Fhitung 11,766 lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel 2,49 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H0. Dengan demikian secara serempak Kepemimpinan (X1), daya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
Syaharuddin Y (2019)	Gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

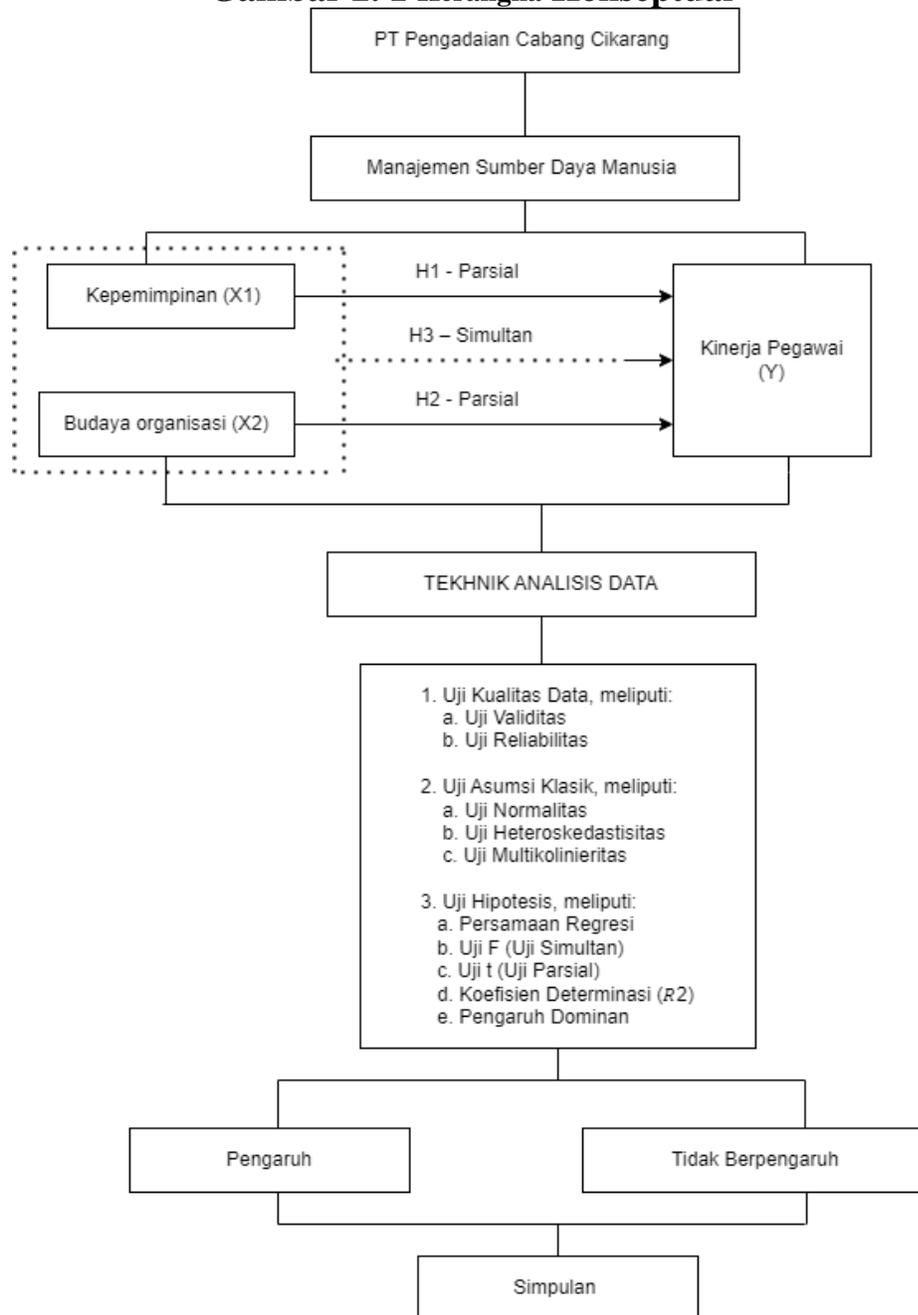
Kaulika Kusuma Ramadhani dan Eman Sulaeman (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai	Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,677 yang berarti hubungan yang kuat dan positif. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 18,8% dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 48,6%. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar 67,3% sedangkan sisanya 32,6% dari faktor yang tidak diteliti di penelitian ini.
---	--	---	----------------	---

Sumber: Jurnal Terkait (2023)

## 2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah struktur teori yang didasarkan pada penalaran logis yang menjelaskan kenyataan yang terjadi dan menjelaskan apa yang harus dilakukan apabila ada fakta atau fenomena baru.

**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**



Sumber: penulis (2023)

## 2.6 Hipotesis

Adapun hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

Ho:  $B_1 = 0$  berarti secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian.

H1:  $B_1 \neq 0$  berarti secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Hipotesis 2

Ho:  $B_1 = 0$  berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian .

H1:  $B_1 \neq 0$  berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pegawai PT.Pegadaian Cabang Cikarang

### 3. Hipotesis 3

Ho:  $B_1 = 0$  dimana  $i = 1, 2, 3$  berarti secara simultan kepemimpinan dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian.

H1:  $B_1 \neq 0$  dimana  $1, 2, 3$  berarti secara simultan kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian.