

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP MOTIVASI PADA ANALIS RS TK II DR. SOEPRAOEN MALANG**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN**

**MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM  
RADEN RAHMAT**

Disusun oleh :

**LILIK FITRIYAH**

1661201021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT**

**MALANG**

**2022**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Analis Rs Tk Dr Soepraoen Malang

Disusun oleh : Lilik Fitriyah

NIM : 1661201021

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan

di depan tim penguji

Malang, 20 Oktober 2022

Mengetahui & menyetujui.

Kaprodi,



(Adita Nafisa, S.E., M. M)

NIDN. 0724068802

Pembimbing,



(Sinollah S.Sos., M. AB)

NIDN. 0720057401

**TANDA PENGESAHAN**

TELAH DIPERTAHANKAN DIDEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS,  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG PADA :

HARI : SELASA  
TANGGAL : 29 NOVEMBER 2022  
JUDUL : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
MOTIVASI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA ANALIS RS TK II DR.  
SOEPROEN MALANG

**DINYATAKAN LULUS**

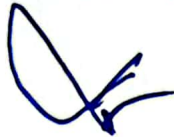
MAJELIS PENGUJI  
PENGUJI UTAMA,



( Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc )

NIDN. 0715069004

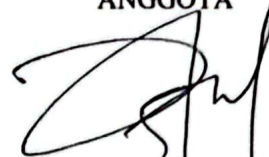
ANGGOTA



( Ir. Holidin, M.M )

NIDN. 8936700020

ANGGOTA



( Sinollah, S.Sos., M.AB )

NIDN. 0720057401

**MENGESAHKAN**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Raden Rahmat Malang

Jember,  
  
( M. Azwar Anas, S.E., M.M )

NIDN. 0713047901

## PERNYATAAN ORSINILITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bawa sepanjang pengetahuan Saya. Naskah skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah dilakukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis ditulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, maka saya bersedia untuk merivisi skripsi ini sebagaimana mestinya dan sesuai aturan yang ada.

Malang, 20 Oktober 2022



Yang menyatakan,

LILIK FITRIYAH

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Analisis Regresi Simultan RS Tk II Dr. Soepraoen Malang secara simultan. Untuk dapat mencapai tujuan ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang menggunakan variabel motivasi, variabel budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Menggunakan sampel seluruh analis RS Tk II dr. Soepraoen Malang. Hasil penelitian yang penulis lakukan menunjukkan bahwa 1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan, dan 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada analisis Regresi Simultan RS Tk II Dr. Soepraoen Malang.

Kata Kunci : Motivasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahiromanirohim dengan mengucapkan rasa syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi pada Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang, dengan harapan dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk peneliti selanjutnya dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

Banyak dorongan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik. Oleh karena itu peneliti dengan ini mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang Bapak Imron Rosyadi Hamid, S.E.,M.Si
2. Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang Bapak Yusuf Azwar Anas S.E., M.M.,
3. Ketua Program Studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M.,
4. Bapak Sinollah, S. Sos., M. AB selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikiran dalam membimbing serta memberikan masukan yang berarti dalam penyusunan skripsi.
5. Ibu Erna Remiatini, S. M.B, M.Sc dan Bapak Ir. Holidin , M. M.,. selaku dosen penguji
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang beserta staff dan karyawan yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan dan pelayanan kepada penulis.
7. Alm. Bapak Hasan Abadi yang telah memberikan kesempatan dan dorongan sehingga penulis dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
8. Ibu Pimpinan Analisis RS Tk II dr Soepraoen Kota Malang.
9. Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada Bunda dan Ayahanda tercinta, atas dorongan yang kuatkebijaksanaan dan do'a yang selalu dipanjatkan.
10. Sahabat dan kerabat yang selalu ada untuk mendukung baik secara materil atau nonmateril selama pengerjaan dan penelitian berlangsung.

Dalam penulisan skripsi ini penulis sadar betul bahwasanya jauh dari kata sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat dibutuhkan guna menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat menjadi berguna dan semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan dan memberikan Rahmat-Nya kepada kita semua. Aaamiin.

Malang, 2022

LILIK FITRIYAH

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORSINILITAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DATAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kajian Empiris .....	8
2.2 Kajian Teoritis .....	9
2.2.1 Motivasi .....	9
2.2.1.1 Pengertian Motivasi .....	9
2.2.1.2 Faktor yang mempengaruhi Motivasi .....	12
2.2.1.3 Indikator Motivasi .....	15
2.2.2 Budaya Organisasi .....	15
2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	15
2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi .....	16
2.2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi .....	17
2.2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi .....	18
2.2.2.5 Aspek Budaya Organisasi .....	19
2.2.2.6 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	19
2.2.2.7 Indikator Budaya Organisasi .....	20
2.2.3 Gaya Kepemimpinan .....	20
2.2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	20



2.2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan .....	21
2.2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	26
2.2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	26
2.3 Hubungan Antar Konsep .....	27
2.3.1 Hubungan antara budaya organisasi dengan gaya kepemimpinan.	27
2.3.2. Hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi .....	27
2.3.3. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi .....	28
2.4 Kerangka konseptual.....	29
2.5 Hipotesis .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	30
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	30
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukurannya .....	30
3.4. Populasi dan Sampel .....	35
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.6 Metode Analisis Data .....	36
3.6.1 Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	37
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	37
3.6.3 Pengujian Hipotesis .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN HASIL .....</b>	<b>42</b>
4.1. Gambaran Umum Profil .....	42
4.2. Hasil Penelitian .....	45
4.3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	51
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>54</b>
5.1. Kesimpulan .....	54
5.2. Saran.....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>56</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>57</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Hal
1	Lembar Persetujuan .....	ii
2	Struktur Organisasi Rumah Sakit TK. II Soepraoen .....	43
3	Denah .....	44
4	Gambar Penulis.....	66

## DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Hal
1.	Penelitian Terdahulu .....	8
2.	Penelitian Item Variabel .....	33
3.	Tabel 1. Uji Analisis Deskripsi .....	45
4.	Tabel 2 Uji Validitas .....	46
5.	Tabel 3 Uji Realibilitas .....	47
6.	Tabel 4 Uji Normalitas .....	47
7.	Tabel 5 Uji Multikolinieritas .....	48
8.	Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas .....	49
9.	Tabel 7. Uji t .....	49
10.	Tabel 8. Uji F .....	50
11.	Tabel 10. Koefisien Determinasi .....	51

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal.</b>
1	Kuisisioner.....	57
2	Data Hasil Penelitian.....	60
3	Hasil Uji Validitas.....	63
4	Kartu Bimbingan .....	65
5	Curriculum Vitae.....	66

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang dapat dijadikan tolak ukur pegawai sehingga dapat lebih mudah mencapai tujuan organisasi apabila pegawai memiliki motivasi yang besar dalam bekerja. Setiap manusia memiliki dorongan motivasi yang berbeda-beda. Sehingga membentuk konsep yang berbeda antara individu satu dengan individu yang lain, individu dengan situasi. Sehingga motivasi dapat dikatakan sebagai hasil interaksi antara individu dengan situasi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robins dan Judge, 2008:222). Menurut Armastrong (2009) dalam Sule & Priansa (2018) menyatakan bahwa, motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku. Guay et.all (2010) dalam Sule & Priansa (2018).

Motivasi sendiri berasal dari kata latin yaitu, *movere* yang berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang dapat dikatakan sebagai “proses-proses psikologis yang meminta mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.” Dalam Kreitner dan Kinichi (2000:248) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Dalam berorganisasi motivasi juga menjadi salah satu pilar dalam menciptakan organisasi yang ingin dicapai tentunya tidak hanya motivasi ada beberapa hal yang menjadi pedoman dalam menentukan langkah untuk organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan keinginan bersama yaitu organisasi yang humanis dan dapat dijadikan pedoman dalam berorganisasi.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan yang membentuk gaya hidup, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya.

Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis bukan lagi sesuatu yang kaku dan statis. Budaya saat ini sudah tidak diartikan sebuah kata benda melainkan lebih dimaknai sebagai sebuah kata kerja yang dihubungkan dengan kegiatan manusia. Yang menurut Colquitt, Lippine dan Wesson mengatakan "*Organizational Culture as he shared social knowledge within organizational regarding the rules, norms, and values that shapes the attitudes and behaviors of it's employee* (budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial organisasi yang berkaitan dengan aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang mengukur sikap dan perilaku para pegawai) (Colquit:2009).

Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai yang mampu mengubah tantangan menjadi peluang. Budaya yang berkembang dan dikembangkan di lingkungan organisasi yang kemudian dinyatakan sebagai budaya organisasi meletakkan dasar bagi suatu pola baru yang menyangkut langkah-langkah baru yang ditetapkan atau diteladankan oleh manajer yang kemudian turun ke penyelia dan seterusnya dalam waktu tertentu yang sudah ditentukan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya kecenderungan hampir semua manajer menganut seperangkat nilai dan metode usaha menjalankan usaha organisasi untuk kemajuan bersama tentunya dalam bidang budaya organisasi serta karyawan cenderung berbaris mengikuti pimpinan yang sama dengan nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama, membuat orang nyaman. Dalam budaya organisasi yang kuat memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik sehingga dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Budaya yang strategis adalah budaya yang harus menyelaraskan dan memotivasi anggota jika ingin meningkatkan kinerja organisasi, konsep utama yang digunakan disini adalah kecocokan. Jadi sebuah budaya dianggap baik jika cocok dengan konteksnya adapun yang dimaksud konteksnya dapat berupa kondisi objektif dari organisasinya atau strategi usahanya. Menurut [www.bppk.kemenkeu.go.id](http://www.bppk.kemenkeu.go.id).

Suatu budaya organisasi dapat menjadi kekuatan utama jika hadir secara konsisten timbal-balik dengan strategi organisasi yang ditempuh. Budaya

organisasi yang kuat dapat menjadi pegangan yang baik untuk setiap pegawai yang bekerja di dalamnya dari lapisan teratas hingga lapisan terbawah. Budaya organisasi yang dijalankan oleh semua jajaran pegawai secara konsekuen dan konsisten, dapat menciptakan kehidupan berorganisasi yang terbuka; pegawai bebas mengungkapkan pikiran dan perasaannya serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa persatuan dan kesatuan diantara pegawai dalam mewujudkan profesionalisme. Singkatnya budaya organisasi dapat menentukan dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan tugasnya sehari-hari dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, sehingga pegawai dapat bekerja lebih hemat dan produktif. Karena produktivitas yang merupakan fungsi dari tersedianya tenaga, teknologi, alat, dan dana, juga sangat dipengaruhi oleh semangat manusia yang melakukan pekerjaan.

Mengutip pada laman [www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id) pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan serta pengembangan budaya organisasi yang ada dan berkelanjutan merupakan kebutuhan penting yang harus direalisasikan tidak hanya pada organisasi besar namun juga pada setiap organisasi untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Internalisasi, aktivasi dan penguatan budaya organisasi saat ini sangat diperlukan mengingat gagasan BerAKHLAK yang kini tengah gencar di gaungkan. Penerapan budaya kerja berlandaskan BerAKHLAK yang merupakan singkatan Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, kompeten, harmonis, Loyal, Adaptif, dan kolaboratif. *Core Values* BerAKHLAK tidak hanya disosialisasikan namun juga diinternalisasikan sehingga dapat menempatkan BerAKHLAK sebagai nilai dan keyakinan yang mana fokus saat ini harus diarahkan pada membangun perilaku, nilai-nilai dan keyakinan (budaya organisasi).

Tidak hanya *roadmap* usaha memaksimalkan interaksi BerAKHLAK juga diwujudkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) bekerjasama dengan stakeholder yang nantinya akan bertugas untuk menggelorakan, memantau dan mendampingi, instansi pemerintah dalam penerapan nilai-nilai dasar.

Dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi jalannya suatu organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan

akan mempengaruhi motivasi pegawai apabila pimpinan dapat berlaku dan bertindak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk dapat berlaku dan bertindak sesuai dengan budaya organisasi yang ada melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Rivai (2009: 449) para ahli berbagai bidang disiplin ilmu telah banyak melakukan penelitian tentang gaya yang diharapkan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, diantaranya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuasaan mutlak. Seorang pemimpin yang otoriter memimpin pengikutnya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala keputusan berada pada satu tangan yaitu pemimpin otoriter itu sendiri, yang menganggap dirinya mengetahui lebih banyak dari orang lain.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah bukan soal dipilihnya pimpinan itu secara demokratis. Tetapi ia diangkat oleh atasan dan melaksanakan kepemimpinan secara demokratis, mengajak bawahannya untuk merundingkan masalah yang menyangkut pekerjaan, mengambil keputusan berdasarkan tujuan bersama dan selalu berinteraksi dengan para bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan yang menjalankan perannya secara pasif. Gaya kepemimpinan ini menyerahkan segala usaha untuk menentukan tujuan dan kegiatan sepenuhnya kepada anggota kelompok dan hanya menyerahkan alat-alat yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Gaya kepemimpinan ini tidak mengambil inisiatif apapun meski ia berada di tengah kelompoknya.

Oleh sebab itu, penulis ingin meneliti tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening di lingkungan Kantor Kecamatan Wajak Kabupaten Malang. Kenapa peneliti penting melakukan penelitian yang akan dilakukan? karena peneliti dapat mempelajari metode baru dalam pengembangan budaya organisasi sebagaimana



variabel yang telah ditentukan. Peneliti dalam hal ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai alat untuk menemukan jawaban dengan menggunakan data dalam bentuk angka yang diperoleh melalui kuisioner dan diproses secara statistik. Sehingga nantinya hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat serta menambah wawasan dan cara baru untuk menjalankan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, beberapa penelitian telah dilakukan tentang budaya organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Namun penelitian tentang budaya organisasi terhadap motivasi melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening masih belum banyak dilakukan. Oleh karena itu pokok pembahasan yang akan peneliti lakukan berfokus pada "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening".

Permasalahan yang akan dianalisa dalam penelitian ini adalah upaya organisasi dilihat hubungannya dengan motivasi pegawai, dimana pengaruh motivasi dikaitkan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening melalui profil responden seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, pendidikan status karyawan dan kelompok unit.

## 1.3 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pada Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang?
- b. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang?
- c. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang?

## 1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pada Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang?
- b. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pada Analisis RS Tk II dr Soepraoen Malang?

- c. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada Analisis RS Tk II dr Soepraosen Malang?

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Manfaat praktis

- a. Manfaat bagi penulis sebagai wawasan baru serta dapat menjadikan bahan baru untuk diimplementasikan pada suatu organisasi yang tengah maupun akan dijalani dikemudian hari. Dan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan dan menerapkan teori dan pengetahuan lain yang diperoleh khususnya pada pendalaman ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Bagi Pemimpin atau perusahaan untuk meningkatkan motivasi pegawai, sehingga bisa dijadikan salah satu bahan pertimbangan atau cara dalam menentukan tindakan guna meningkatkan motivasi baik untuk diri sendiri maupun orang lain dalam suatu organisasi tentunya melalui berbagai aspek tujuan organisasi itu sendiri.
- c. Bagi Akademisi Untuk menambah referensi serta dapat sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan sempurna.

### 1.5.2 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penelitian selanjutnya, dapat menambah wawasan serta pengetahuan baru, informasi dan ilmu pengetahuan dalam pengembangan ilmiah serta dapat mengaplikasikan ilmu teoritis sehingga penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dalam penelitian sejenis mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi serta variabel lain yang dapat dikembangkan secara ilmiah.

- b. Bagi Bidang Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang mana dapat menambah wawasan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan perilaku seseorang sebagai pertimbangan dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

Penelitian empiris adalah penelitian yang berfokus meneliti suatu fenomena atau keadaan dari objek penelitian secara detail dengan menghimpun kenyataan yang terjadi serta mengembangkan konsep yang ada. (Amirudin, 2004).

Adapun perbedaan antara penelitian yang penulis lakukan dan penelitian sebelumnya, sebagai berikut :

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Nama	Judul	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu
1	2020	Sutoro	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi	Menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan perhitungan statistic, jumlah sampel 75 responden	Variabel Budaya Oranisasi dan variabel Motivasi
2	2022	Septianto, Taufik (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus PT. Kimia Farma Apotek UB Batam dan UB Tanjungpinang	Menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 280 responden	Variabel budaya organisasi, ,gaya kepemimpinan, dan motivasi menggunakan variabel intervening sebaga variabel penghubung
3	2018	Ahmad Rizqi Baskoro	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Metode yang digunakan yaitu metode accidental sampling dengan jumlah sampel penelitian 45 responden.	Variabel budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi
5	2017	Arini Yulianita	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV Cipta Nusa Sidoarjo	teknik analisis data yang dugunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 16 for windows	Variabel gaya kepemimpinan dan variabel motivasi
6	2017	Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur	Menggunakan data yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala <i>liker</i>	Budaya organisasi dan motivasi

Tabel 1. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Tahun	Nama	Judul	Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	Persamaan dengan Penelitian Terdahulu
7	2022	Taufik Septian	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus PT. Kimia Farma Apotek UB Batam dan UB Tanjungpinang	Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan cara menyebarkan kuisioner kepada 280 responden.	Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan dan Motivasi

Sumber: diolah berdasarkan data primer, 2022

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Motivasi

#### 2.2.1.1 Pengertian Motivasi

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut David Mc. Celland *dalam* Robbins & Judge (2016) mengatakan bahwa motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif kebutuhan dasar harapan dan nilai insentif.

“Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan” menurut Robbins & Judge (2016). Menurut *Armstrong* (2009) *dalam* Sule & Priansa (2018) menyatakan, bahwa “motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu”. Menurut Guay *et.al* (2010) *dalam* Sule & Priansa (2018) menyatakan bahwa “motivasi mengacu pada alasan yang mendasari perilaku”.

Menurut Herzberg dalam Ismilanto dkk (2014) Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori hygiene factor. Sedangkan motivasi instrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Deci & Ryan (2000) *dalam* Kuvaas dkk (2017) Motivasi ekstrinsik adalah keadaan di mana individu melakukan sesuatu karena hal tersebut mendorongnya untuk mendapatkan tujuan tertentu yang diarahkan oleh faktor eksternal seperti imbalan, uang, pujian, tekanan, dan lain-lain.

Teori-teori mengenai motivasi dikemukakan oleh beberapa ahli yang dapat membantu manajer dan karyawan dalam memecahkan permasalahan yang ada di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Berikut ini teori-teori motivasi menurut beberapa ahli yang dikemukakan di dalam buku Robbins dan Judge (2016) yang berjudul Perilaku Organisasi, adalah:

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini merupakan teori yang dianggap paling baik dari Abraham Maslow. Dalam setiap manusia terdapat 5 hierarki kebutuhan yaitu:

##### 1) Fisiologis

Kebutuhan dalam hal ini meliputi masalah sandang, pangan, dan papan yang merupakan kebutuhan fisik

##### 2) Rasa aman

Kebutuhan dalam hal ini meliputi adanya rasa aman serta perlindungan dari bahaya.

##### a. Sosial

Kebutuhan dalam hal ini meliputi kebutuhan akan adanya kasih sayang, penerimaan, rasa saling memiliki dan lainnya.

##### c. Penghargaan

Kebutuhan dalam hal ini meliputi masalah kemandirian, pengakuan dari orang lain, status, dan rasa harga diri.

##### d. Aktualisasi diri

Kebutuhan dalam hal ini meliputi adanya dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk menjadi apa yang dirinya inginkan, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi yang dimiliki masing-masing individu, dan pemenuhan diri.

#### 2. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang melihat manusia dari dua sudut pandang yang berbeda, yaitu sisi negative diberi nama Teori X dan sisi positif diberi nama Teori Y. Kemudian teori ini diterapkan atau diasumsikan ke dalam bentuk perilaku para manajer terhadap para karyawannya. Teori X berisikan asumsi terhadap para pekerja bahwa mereka tidak suka bekerja, sulit untuk bertanggungjawab terhadap sebuah pekerjaan, dan sulit untuk diberikan arahan dalam melakukan pekerjaan. Namun sebaliknya, dalam teori Y berisikan asumsi terhadap para pekerja

bahwa mereka suka melakukan pekerjaan, sanggup bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, memiliki sikap kreatif dan lain sebagainya.

#### 1. Teori Dua Faktor

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang membahas mengenai adanya dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

##### 1) Faktor Murni (Hygiene Factor)

Faktor ini merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk menjaga keberadaan karyawan sebagai manusia yang butuh akan ketenteraman dan kesehatan yang menjadi sebuah keharusan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya. Kebutuhan manusia tidak ada habisnya karena setelah suatu kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan kembali pada titik nol. Sebagai contoh, ketika seseorang merasa lapar maka orang itu akan makan, dan kemudian orang tersebut akan merasa lapar kembali. Faktor yang menjadi kebutuhan pula bagi karyawan antara lain gaji, kondisi lingkungan, supervise yang baik, tunjangan, dan lain sebagainya. Jika faktor-faktor diatas tidak terpenuhi, maka akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan bagi karyawan.

##### 2) Faktor Motivasi (Motivation Factor)

Faktor ini merupakan faktor pemuas atau pendorong seseorang dalam melakukan sesuatu untuk menghasilkan sebuah prestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang (intrinsik). Faktor tersebut meliputi kepuasan kerja, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan dari orang lain, pengembangan karir, dan tanggung jawab.

##### 3) Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Menurut teori ini terdapat 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, yaitu:

###### a) Need For Achievement

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini sangat berhubungan dengan pekerjaan serta kinerja yang dihasilkan seseorang.

b) Need For Affiliation

Merupakan kebutuhan akan dukungan dalam berhubungan dengan orang lain. Dengan hubungan yang baik antar sesama, akan menimbulkan rasa saling menghargai dengan orang lain.

c) Need For Power

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Sehingga kurang memedulikan lingkungan kerja sekitarnya.

#### 2.2.1.2 Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Sunyoto (2013) Faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung,



kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

#### 4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus di hadapi.

#### 5. Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

#### 6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentudan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

#### 7. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka

telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

### 2.2.1.3 Indikator Motivasi

Menurut Abraham H. Maslow (2017:101-102), penyusunan teori ini bahwa setiap manusia terdapat kebutuhan dan prestasi, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan, papan.
- b. Kebutuhan keamanan, termasuk gangguan fisik dan emosional
- c. Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat dan keanggotaan kelompok
- d. Kebutuhan penghargaan termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan status, pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri

## 2.2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Robbins 2009: 525).

Budaya organisasi adalah sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi (Greenberg Dan Baron, 2008: 515).

Budaya organisasi adalah sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai, dan pola perilaku dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi (Tan, 2007: 18).

Budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing dipasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan

nilai tambah produk dan jasa pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan terutama melalui tindakanya serta kinerja pekerja dan manajemen (Want, 2007: 42).

#### 2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Priasmoro (2000) terdapat banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya yang kuat (Rachmawati, 2006 : 122) seperti hal berikut ini:

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja, caranya perusahaan memberikan hadiah kepada perusahaan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah muncul sikap dan perilaku disiplin.
2. Budaya perusahaan memberikan arah pengembangan bisnis. Adanya pengendalian atau evaluasi visi, misi struktur maka budaya perusahaan mendukung kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu mendukung produktivitas dan kreativitas
4. Budaya yang dinamis, kreatif memberi jaminan tumbuhkreatifitas pada semua level, maka pegawainya akan bergerak maju dan tidak terjebak aktifitas rutin.
5. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa. Bila ada komitmen dan sistem nilai maka gerak organisasidalam menekan masalah mutu akan terjaga dengan baik.
6. Budaya perusahaan memotivasi karyawan mencapai kinerja tinggi. Jika karyawan memiliki sense of belonging terhadap perusahaan maka tanggung jawab moral akan terjamin. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menjadi tanggung jawab bersama.
7. Budaya perusahaan akan terkait erat dalam perkembangan organisasi, yang terkait erat dengan program intervensi keorganisasian dan pada akhirnya menyentuh pada perencanaan sumber daya manusia.

Kreitner dan Knichi dalam bukunya *organizational behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi (Tika, 2008 : 13 ) yaitu ;

1. Memberikan identitas organisasi kepada bawahanya;
2. Memudahkan komitmen kolektif;

3. Mempromosikan stabilitas sistem social;
4. Membentuk prilaku dengan membantu manajer menerangkan keberadaanya.

Kultur suatu organisasi menurut Siagian (2007 : 249) mempunyai fungsi yaitu :

1. Menentukan batas-batas dalam organisasi
2. Menumbuhkan rasa memiliki kepada para anggotanya
3. Para anggota bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan
4. Memelihara stabilitas sosial dalam organisasi
5. Sebagai alat pengendalian perilaku para bawahan.

Dengan demikian fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat social dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Hal ini juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku pegawai.

#### 2.2.2.3 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2010 : 351), manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antara berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikuti orang didalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka merasa perasaan memiliki loyalitas, kepercayaan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi.

5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2.2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memberikan pengertian yang sangat mudah, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi menurut (Robbins 2008) yakni:

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko inovasi dan keberanian individu.
3. Arahkan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan konerja.
4. Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
5. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6. Control, seberapa besar aturan, arahan, supervise, mengontrol kerja bawahan.
7. Identitas, seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri pegawai.
8. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka
10. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hierarki secara formal.

Masing-masing karakteristik diatas ada dalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah hingga tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi menggunakan sepuluh karakteristik ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Sehingga dapat menjadi dasar untuk perasaan saling memahami setiap anggota organisasi mengenai organisasi mereka. Mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

#### 2.2.2.5 Aspek Budaya Organisasi

Budaya korporat yang diyakini secara umum akan mempengaruhi perilaku kenerja individu. Dalam memberikan kepastian akan pencapaian tujuan jangka panjang, kinerja organisasi serta menyeluruh memerlukan daya dukungan dalam empat pilar yaitu sumber daya manusia yang bermutu, system dan tekhnologi terpadu, strategi yang tepat serta logic yang memadai. Pengertian budaya organisasi menjelaskan hirarki budaya korporat Sebagai berikut:

1. Para anggapan dasar atau basis assumption merupakan level yang paling dalam dan berada di alam bawah sadar;
2. Valuas, merupakan level yang berikutnya tentang menjadi apa yang didalam organisasi;
3. Norma memberitahukan anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan dibawah keadaan tertentu;
4. Artifac merupakan wujud konkrit, seperti system prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik organisasi (Chattab,2007: 9).

#### 2.2.2.6 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2007: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor – faktor tersebut adalah

1. Nilai;
2. Kepercayaan;
3. Perilaku yang dikehendaki;
4. Keadaan yang amat penting;
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Sedangkan menurut Rivai, (2007: 81) faktor – faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola – pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai – nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu

### 2.2.2.7 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008) ada beberapa indikator yang terdapat dalam budaya organisasi ini yaitu:

1. Inovasi dan pengembalian resiko, tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di organisasi.
5. Orientasi terhadap team, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur di dalam team bukan secara perorangan.
6. tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan

### 2.2.3 Gaya Kepemimpinan

#### 2.2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pemimpin untuk menjalani fungsinya sebagai seorang pemimpin ada beberapa gaya yang sering diterapkan. Gaya kepemimpinan itu sendiri juga merupakan cara atau proses bagaimana seorang pemimpin dapat melakukan kepemimpinan dengan keterampilan yang wajar agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang lebih baik. Mullins (2007: 291), Gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Menurut Nawawi (2007:11 5), Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

#### 2.2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Mcgregor, lingkert, dan Blake and Mounon (Mullins, 2006 : 259) perhatian terhadap gaya kepemimpinan menajer yang mengerti tentang kebutuhan dan

harapan individu ditempat kerja, juga merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia tepat guna.
- b. Perubahan dalam sistem nilai masyarakat.
- c. Batas standar pendidikan dan pelatihan.
- d. Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal.
- e. Perubahan dalam organisasi kerja.
- f. Pengaruh dari serikat dagang.
- g. Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawan contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan.
- h. Peraturan pemerintah.

Menurut Sutarto (Dalam Tohardi, 2007), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap seorang pemimpin yang bersangkutan. Adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu :

1. Gaya persuasive  
Gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya refresif  
Gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif  
Gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spriritual, fisik, maupun materi dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya inovatif  
Pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, social, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya investigative



Gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6. Gaya inspektif

Pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya motivatif

Pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan, kepada bawahan dengan baik.

8. Gaya naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara tapi sedikit bekerja.

9. Gaya edukatif

Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengetahuan yang lebih baik dari hari ke hari.

10. Gaya retrogresif

Pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin bergaya retrogresif selalu mengalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Wahjoudjo (2006) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Antara lain :

1. Gaya kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan direktif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata.

## 2. Gaya kepemimpinan konsultatif

Gaya kepemimpinan konsultatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pimpinan setelah mendengarkan masukan atau saran dari bawahan.

## 3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan.

## 4. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagaimana telah dijelaskan diatas akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dan pola masing-masing. Gaya kepemimpinan ini merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasi tipe kepemimpinan.

Rivai (2009: 449) para ahli berbagai bidang disiplin ilmu telah banyak melakukan penelitian tentang gaya yang diharapkan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, diantaranya yaitu :

### a. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuasaan mutlak. Seorang pemimpin yang otoriter memimpin pengikutnya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segala keputusan berada pada satu tangan yaitu pemimpin otoriter itu sendiri, yang menganggap dirinya mengetahui lebih banyak dari orang lain.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah bukan soal dipilihnya pimpinan itu secara demokratis. Tetapi ia diangkat oleh atasan dan melaksanakan kepemimpinan secara demokratis, mengajak bawahannya untuk merundingkan masalah yang menyangkut pekerjaan, mengambil keputusan berdasarkan tujuan bersama dan selalu berinteraksi dengan para bawahannya.

c. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan yang menjalankan perannya secara pasif. Gaya kepemimpinan ini menyerahkan segala usaha untuk menentukan tujuan dan kegiatan sepenuhnya kepada anggota kelompok dan hanya menyerahkan alat-alat yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu. Gaya kepemimpinan ini tidak mengambil inisiatif apapun meski ia berada di tengah kelompoknya.

Kartini (2006) selanjutnya para ahli membagi tipe dan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Tipe kharismatis

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa sehingga ia mempunyai jumlah pengikut yang sangat besar. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang cukup besar.

2. Tipe paternalis

Yaitu tipe kepemimpinan yang bersifat kepatern dengan ciri-ciri antara lain :

1) Menganggap bawahan belum dewasa

2) Bersikap selalu melindungi

3) Selalu bersikap maha tahu

3. Tipe militerisme

Adapun sifat-sifat militerisme yang melekat pada pimpinan ini adalah:

1) Menggunakan sistem perintah pada bawahannya

- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari pada bawahannya
- 3) Komunikasi berlangsung satu arah
3. Tipe otokratis  
Tipe ini bersifat konservatif dan senantiasa bersikap ingin menang sendiri.
4. Tipe laissez faire  
Tipe kepemimpinan seperti ini tidak praktis sebagai pemimpin karena senantiasa membiarkan kelompok atau organisasi berbuat semua.
5. Tipe populistis  
Pada tipe ini kepemimpinan berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional dan kurang dalam menerima pandangan dan bantuan dari orang lain.
6. Tipe administrative  
Tipe ini mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif dan juga mampu menyeleggarakan dinamika moderensi dan pembangunan.
7. Tipe demokrasi  
Tipe kepemimpinan ini selalu memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya dan disamping itu juga terdapat pekerjaan dari semua jawaban dengan penekanan rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik.

#### 2.2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.

4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

#### 2.2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut teori Jalan-Tujuan (Path-goal Theory) yang di kembangkan oleh Robert House. Inti dari teori ini adalah bahwa merupakan kewajiban dan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai tujuan.

Pemimpin yang efektif menurut teori ini harus bisa menunjukkan jalan dan menghilangkan berbagai rintangan demi pencapaian kerja. Robert House dalam Robbins & Judge (2016) mengidentifikasi adanya indikator dalam gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan Direktif  
Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Supportif  
Kepemimpinan ini mendukung agar gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan
- c. Kepemimpinan partisipatif  
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan para bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil sebuah keputusan.

### 2.3 Hubungan Antar Konsep

#### 2.3.1 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Motivasi

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya ditemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana jika budaya organisasi semakin baik dan motivasi kerja

semakin tinggi maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan. Ida Ayu Indah Giantari & I Gede Riana dalam E-Manajemen Unud, Vol. 6, No.12, 2017.

### 2.3.2 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Gaya Kepemimpinan

Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat menentukan kinerja seseorang yang mana kedua variabel X tersebut memiliki hubungan searah dengan variabel Y dalam arti semakin baik X maka Y juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya.

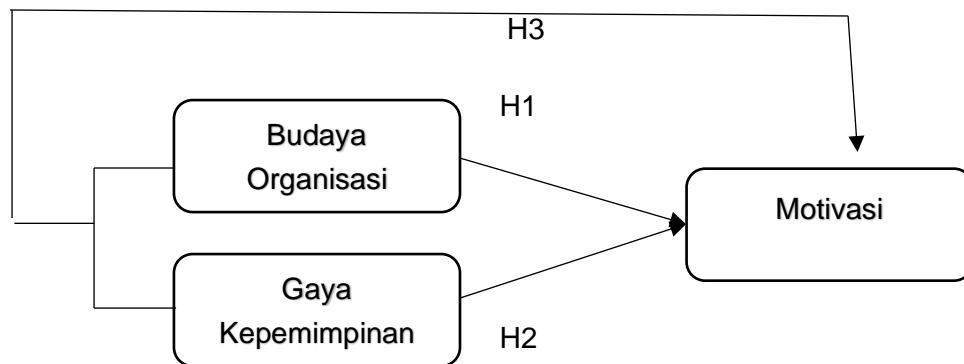
Menurut Siti Kotimah dalam Jurnal Akuntansi AKUNESA, Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di karenakan hampir semua karyawan yang bekerja selalu menjaga komunikasi antar sesama rekan kerja dan bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### 2.3.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu yang mendasar dalam hal kepemimpinan. Dalam kepemimpinan dibutuhkan arahan dan memberikan dorongan kepada bawahan adalah suatu keharusan. Oleh karena itu dalam kepemimpinan dibutuhkan individu yang memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi. Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai ikatan erat dengan motivasi, sebagai keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung dalam kewibawaan dan juga pemimpin di dalam menciptakan motivasi. Dalam setiap orang bawahan, kolega maupun atasan. Seseorang pemimpin memberikan motivasi pengikutnya melalui gaya kepemimpinannya sendiri yang mana akan menghasilkan pencapaian tujuan dari individu atau kelompok. Dalam hal ini pengikut yang termotivasi tentunya akan berusaha mencapai tujuannya secara sukarela, yang nantinya akan menghasilkan kepuasan kerja bagi pegawai atau pengikutnya.

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah tersebut dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan dan dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric dengan data (Sugiyono, 2015).



Gambar 2. Hipotesis Penelitian

### Hipotesis Penelitian

H1 = budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H2 = gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi

H3 = budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi