

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang di teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang

manajemen :

T. Hani Handoko (2010:10) bahwa :

“Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”.

Stoner (2010:3) bahwa :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”.

Manulang (2010:5) bahwa :

“Sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan efektif bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang belum ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik

Secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa.

Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli :

Gary Dessler yang dialihbahasakan Edy Sutrisno (2011:6) bahwa :

“Suatu kebijakan dan praktik yang di butuhkan seseorang yang menjalankan aspek ‘orang’ atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian”.

Rivai (2011:29) bahwa :

“Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Alvin Arifin (2010:20) bahwa :

“Seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan Sumber Daya Manusia suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

#### **2.1.2.1 Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi–fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia, berikut ini adalah fungsi–fungsi

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2010:21) adalah sebagai berikut :

### **1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :**

Fungsi manajemen sumber daya manusia secara umum dibedakan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan SDM (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## **2. Fungsi-Fungsi Operasional**

Sedangkan, fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia menurut Bambang Wahyudi (2010:14) dijelaskan sebagai berikut

### **a. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi pengadaan sumber daya manusia (*Procurement of personel*) dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam ruang lingkup ini adalah :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam perencanaan sumber daya manusia dilakukan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja itu.

2. Penarikan Calon Tenaga Kerja

Penarikan calon tenaga kerja ini berupa usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

3. Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan tenaga kerja.

4. Penempatan

Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

5. Pembekalan

Pembekalan atau dikenal istilah *Indoctrination, Induction, Orientation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

**b. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kegiatan-kegiatan yang ada didalam fungsi pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

Fungsi operasionalnya manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dilakukan dengan mengikutsertakan tenaga kerja tersebut dalam program pelatihan dan program pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikut perkembangan kebutuhan organisasi.

2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan pangkat maupun promosi.

- c. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia**

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia ditujukan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia adalah tumbuhnya rasa kenyamanan dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang berada dalam fungsi ini adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi Jabatan



Kompensasi jabatan meliputi usaha pemberian usaha balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

## 2. Integrasi

Integrasi meliputi usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang telah menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, konflik dan konseling.

## 3. Hubungan Perburuhan

Hubungan perburuhan dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

## 4. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

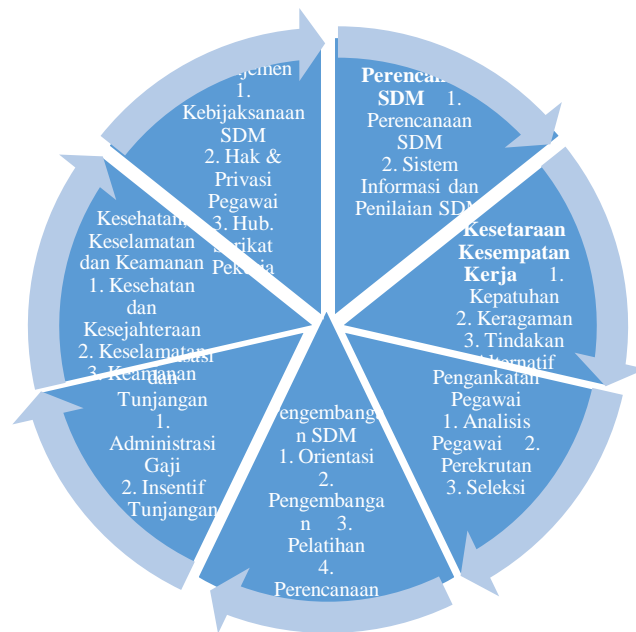
Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pengadaan sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja. Sedangkan fungsi-fungsi operasionalnya manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja karyawan.

### **2.1.2.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson dalam Rika (2011) menjelaskan fokus dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif

mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

Dalam pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait dalam organisasi. Sebagaimana dapat dilihat aktivitas manajemen sumber daya manusia pada gambar 2.1 Sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**  
 Sumber : *Human Resource Management* (Mathis & Jackson ).

Berikut ini merupakan penjelasan dari gambar 2.1 :

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.
2. Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Perekrutan/*Staffing*. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru dan pelatihan keterampilan kerja (*job skill training*) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi.
5. Kompensasi dan Keuntungan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (*pay*), insentif, dan keuntungan (*benefit*). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji.
6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja. Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. *Occupational Safety and*

*Health Act* (OSHA) atau Undang-Undang Keselamatan dan Kesehatan kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh/Manajemen. Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menentang keadaan tetap, untuk menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan untuk menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manager untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

### 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan memiliki peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan khususnya pelayanan kepada masyarakat. Berikut ini dikemukakan definisi kepemimpinan menurut beberapa para ahli :

Tohardi (2010:222) bahwa :

“Proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan”

Rivai (2011:2) bahwa :

“Proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Hasibuan (2010:170) bahwa :

“Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan perusahaan atau keberhasilan perusahaan.

### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing yang menginsyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang di kemukakan oleh Veitzhal Rivai (2012 : 34), yaitu :

#### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

#### **2. Fungsi Konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang

memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

### 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

### 4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.1.3.3 Peran Kepemimpinan**

Siagian (2010:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

##### 1. Peranan yang bersifat interpersonal

Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat binterpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

#### 2. Peranan yang bersifat informasional

Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

#### 3. Peran pengambilan keputusan

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

#### **2.1.3.4 Tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan didalam melaksanakan suatu fungsi- fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Menurut Veitzhal Rivai (2012:42) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :



1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas.
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan yaitu :

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan

menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2010:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

##### **a. Pengarahan**

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

##### **a. 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.

b. 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.

c. 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.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya haketatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

#### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Berikut ini akan dikemukakan pengertian budaya organisasi menurut para ahli, yaitu :

Robbins (2010:130) bahwa :

“sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain“.

Umar (2010:207) bahwa :

“Sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma”.

Munandar (2011:256) bahwa :

“Asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan budaya organisasi merupakan suatu identitas dan sebagian karakter yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Selain itu budaya organisasi adalah sistem, norma, pola perilaku dan nilai organisasi yang dianut dan dikembangkan oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara

bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi untuk mencapai tujuan anggota organisasi (karyawan) dan tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Pembentukan Budaya Organisasi**

Adanya kebiasaan didalam organisasi untuk bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada pegawai seperangkat pengalaman yang serupa. Dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepemikiran . Pendiri melakukan sosialisasi dengan berperilaku kepada karyawan. Perilaku pendiri bertindak sebagai model untuk mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri. Tujuan dari proses seleksi untuk memperkerjakan individu-individu yang mempunyai keterampilan dan kemampuan bekerja di dalam organisasi.

##### **a. Seleksi**

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada pelamar mengenai organisasi.

##### **b. Manajemen puncak**

Tindakan manajemen puncak yang mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku menegakkan norma-norma yang mengalir sepanjang sejarah.

c. Sosialisasi

Pegawai baru mengenal baik budaya organisasi yang ada dan diterapkan. Oleh karena itu, organisasi berpotensi membantu pegawai baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

d. Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan yang muncul tersebut akan memunculkan adanya suatu nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang juga akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Sosialisasi merupakan sarana anggota baru untuk mempelajari dan memasuki budaya yang ada didalam organisasi. Sosialisasi dapat dikatakan sebagai sarana seorang anggota baru untuk dapat memasuki budaya organisasi yang baru sehingga orang baru tersebut dapat diterima sebagai bagian dari organisasi dan budaya organisasi menjadi bagian dirinya dalam setiap tindakannya selama berada didalam organisasi. Kreitner dan Kinicki (2011:97), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Sosialisasi antisipasi (*Anticipatory Socialization*)

Suatu tahapan yang dimulai dengan seorang individu bergabung dengan organisasi. Proses ini disebut proses pembelajaran yang dilakukan sebelum bergabung dengan organisasi.

## 2. Proses sosialisasi (*Encounter*)

Tahapan yang dimulai saat kontrak pekerjaan ditandatangani. Tahapan ini dinamakan tahap pertemuan karena individu mulai bertemu dengan nilai-nilai, keterampilan dan tingkah laku baru yang harus disesuaikan dengan perilaku organisasi. Tahapan ini menimbulkan situasi yang sulit bagi karyawan baru yang cukup meresahkan karena karyawan baru harus beradaptasi dengan lingkungan organisasi, pekerjaan maupun pihak manajemen.

## 3. Tahapan perubahan dan pemahaman bertambah (*Acquisition*)

Dalam tahapan ini individu mulai menguasai keterampilan, peran dan menyesuaikan diri dengan nilai dan norma kelompok.

Proses sosialisasi menjelaskan bagaimana urutan dari sebuah periode sebelum karyawan bekerja dalam organisasi. Kemudian diadakannya pendidikan dan pelatihan serta memberikan posisi dalam sebuah organisasi pegawai harus mampu untuk menyesuaikan dengan deskripsi jabatan yang berlaku.

### **2.1.4.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya suatu organisasi memberikan rangkain contoh perilaku dari pemimpin instansi apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam instansi sangat mempengaruhi budaya

instansi tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain sistem dan prosedur, desain fasilitas, pernyataan formal, serta ritual-ritual.

Menurut Mondy dan Noe (2011:272), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

### 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

### 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

### 3. Karakteristik Organisasi



Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

#### 4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

#### 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Umar (2010:207).. menyebutkan ada 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

##### **1. Inisiatif individual.**

Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat.
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

##### **2. Toleransi terhadap tindakan berisiko**

Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

- a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.
- b. Kebebasan dalam berinovatif.

##### **3. Arah.**

Sejauhmana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.
- b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

#### 4. Integrasi.

Sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- a. Koordinasi antar unit organisasi.
- b. Tingkat kerjasama antar bagian dalam unit.

#### 5. Kontrol.

Adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

- a. Sistem pengawasan dalam instansi.
- b. Ketegasan peraturan dalam instansi

#### 6. Identitas.

Sejauhmana para pegawai mengidentifikasi dalam dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan para kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian professional lainnya.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.
- b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya di dalam organisasi.

#### 7. Toleransi terhadap konflik

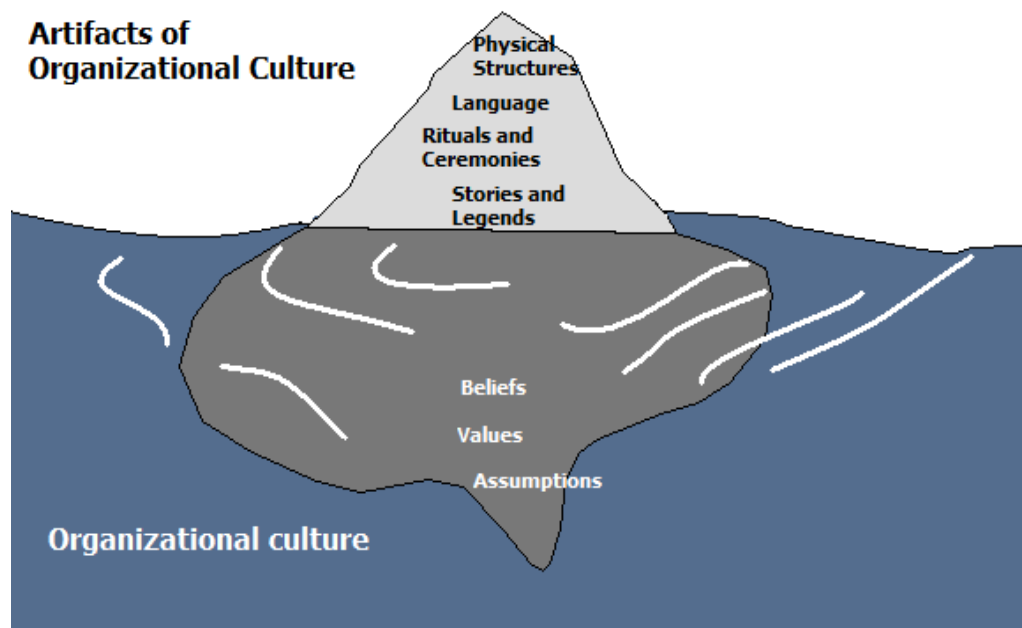
Sejauhmana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi.

- a. Penyelesaian konflik yang ada dikantor
- b. Kebebasan menyampaikan kritik.

#### **2.1.4.6 Teori *Organizational Culture***

Sebagai salah satu variable yang akan diteliti, teori *corporate culture* berangkat dari teori *organizational behaviour*, dan mendefinisikan *corporate culture* pada suatu perusahaan mungkin berbeda satu sama lain. Begitu banyak sekali perusahaan yang ada di dunia menganut berbagai macam budaya. Tetapi, melihat dari basis fungsi pendirian suatu perusahaan atau organisasi, akan dapat menyatukan suatu fungsi menyeluruh tersebut menjadi satu definisi budaya perusahaan (organisasi) atau *corporate (organizational) culture*.

Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai dan keyakinan dianggap sebagai cara yang benar memikirkan dan bertindak atas masalah dan peluang yang dihadapi organisasi. Melalui definisi ini, kita dapat melihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu pola dari persamaan asumsi, nilai dan norma yang dianggap menjadi suatu kiblat atau arah dalam berperilaku dalam suatu organisasi, baik dalam menangani masalah maupun meraih beberapa kesempatan yang ada di dalam organisasi.



Sumber: Mc Shane, Steven and Mary Ann Von Glinow, “*Organizational Behaviour (essentials)*”. New York: Mc Graw-Hill International Edition,

**Gambar 2.2 Elemen dalam Budaya Organisasi.**

Berdasarkan Gambar 2.2 merupakan salah satu pelengkap dalam mengartikan budaya organisasi. Teori *iceberg* atau gunung es merupakan gambaran menyeluruh mengenai budaya organisasi. Sama seperti sifatnya gunung es, memiliki puncak yang terlihat di atas permukaan air, namun memiliki bagian perut yang lebih besar dan berada di bawah permukaan dan tidak terlihat secara jelas. Terdapat 4 artefak yang dapat melihat sisi luar organisasi seperti tampilan fisik yang terdiri dari *physical structure* (struktur fisik), *language* (bahasa), *rituals and cermonis* (ritual dan sermonis) dan *stories and legend* (cerita dan legenda) sedangkan untuk yang berada di bawah dasar gunung es dan tidak terlihat adalah seperti *beliefs* (kepercayaan), *values* (nilai) dan *assumption* (asumsi).

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur pegawai atau unjuk kerjanya berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah suatu kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan harapan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja karyawan menurut para ahli, yaitu:

Gomes (2010:36) bahwa :

“Suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu”.

Prof. Dr.Moeheriono,M.si. (2012) bahwa :

“Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja tersebut dapat berlangsung secara kesinambungan dramatis dan spektakuler “

Veithzal Rivai (2010:309) bahwa :

“Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Peningkatan kinerja aparatur pemerintahan melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *ouput*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi

pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Jika ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang karyawan. Dengan begitu maka dapat dikatakan bahwa pengukuran seorang kinerja karyawan tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan organisasinya yang bersangkutan.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16), factor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

##### a) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai



tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Intelligence Quotient* (IQ) dan kecerdasan *Emotional Quotient* (EQ).

b) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang. Pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mathi, Robert L. dan Jackson, John H, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

- a. Kemampuan individual
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor tersebut karena apabila kinerja karyawan menurun dan berada pada tingkat yang rendah maka akan sangat merugikan pihak organisasi.

### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2010:91) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain:

#### **1. Penilaian Informal**

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa *authority*) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen dan atau rekan. Hasil penelitian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya :

#### **1. Penilai formal**

Penilai formal adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilai formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal, dibekukan atau balas jasanya dinaikkan. Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

## 2. Penilai individual

Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya.

### a. Penilai kolektif

Penilai kolektif adalah suatu tim yang secara bersama-sama melaksanakan penilaian prestasi karyawan.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2010:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu :

#### 1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.

#### 2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*)

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, misalnya :

- a. Volume keluaran.

b. Kontribusi.

### 3. Pengetahuan Pekerjaan (Job Knowledge)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan

b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan

### 4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, misalnya :

a. Tingkat absensi pegawai

b. Ketepatan waktu

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian Judul Nama dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Pengaruh kompetensi pegawai dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero)  (Dodi Anugrah Permana:2010)	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Tidak memasukan variable kompetensi karyawan	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai Variabel dependen

2.	Pengaruh Kepemimpinan, lingkungan kerja Fisik dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) daerah operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon  (eka Idham lip K lew: 2010)	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak memasukan variabel lingkungan kerja Fisik dan kompensasi.	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
3.	Pengaruh Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. Telekom Indonsia (Persero)  (Nesy Hajar:2011)	Terdapat pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak ada	Memasukan variabel kepemimpinan, Budaya Organisasi dan kinerja karyawan
4.	Pengaruh kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT Jasa Marga (Persero) Tbk.Cabang Belmera, Medan  (Ahmad Pradana Azhary :2012)	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh Budaya Organisasi positif terhadap kinerja Karyawan	Dengan rencana unit penelitian yang akan dilakukan di PT. Dirgantara Indonesia (persero)	Memasukan variabel kinerja karyawan sebagai varibel dependen

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan, Budaya organisasi dan kinerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konseptual hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok dan manajerial. Siagian (2010:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatukan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pernah diteliti oleh Eka Idham lip K Lew (2010) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fiik dan kompensasi Terhadap kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon,” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemimpin terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil Penelitian diperoleh bahwa variabel kepemimpinan secara parial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Artinya kepemimpinan merupakan suatu untuk mempengaruhi karyawan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika ditetapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam instansi akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja pegawai. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu instansi.

Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi (Riani, 2011:109). Perilaku sesuai dengan kebijakan instansi akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja itu dapat mempengaruhi langsung pada kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan instansi.

Penelitian dilakukan oleh Ahmad Pradana Azhary (2012) menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pola komunikasi antar setiap karyawan, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk antar setiap karyawan, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

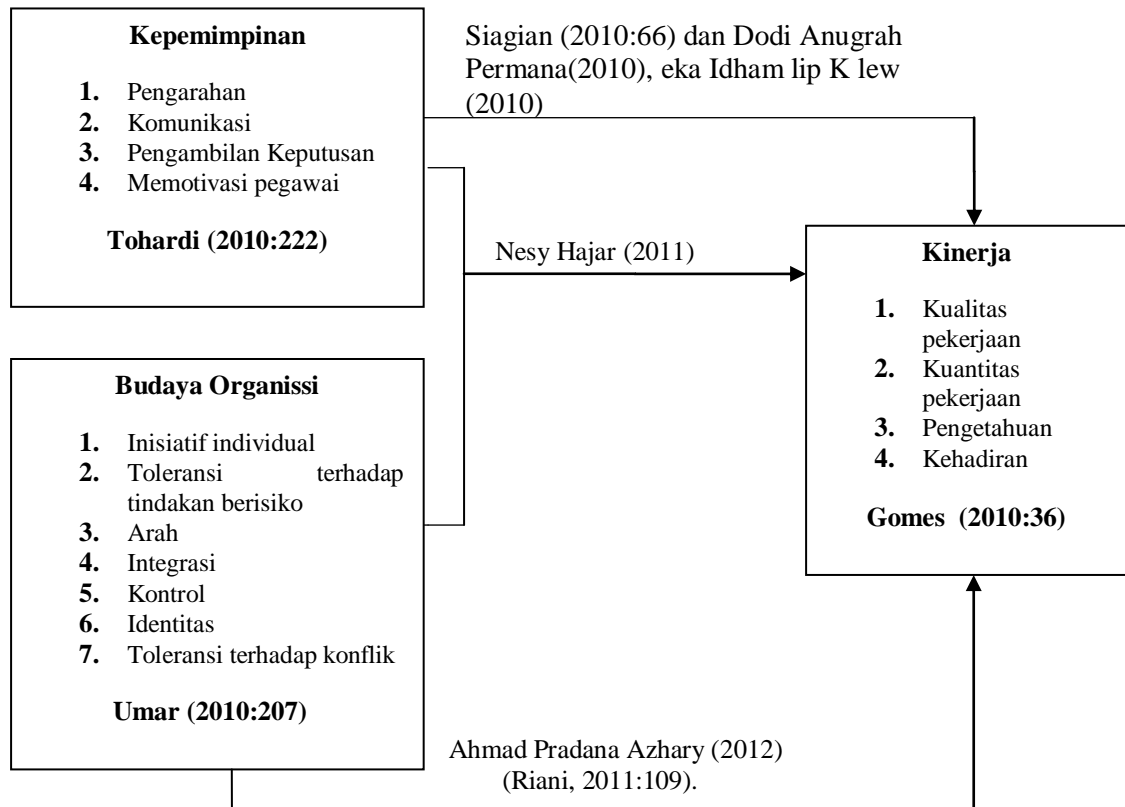
Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi dan kompensasi yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan. Tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi didalam maupun diluar organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi (Siagian,2011:25). Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu



masalah yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja. Salah satu faktor kepribadian seorang yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Seiring terjadinya budaya organisasi pegawai pada instansi menjadi turun, walaupun sebelumnya mempunyai prestasi yang baik. Permasalahan ini akan menjadi hal yang sangat penting di instansi jika budaya organisasi tidak diperhatikan dengan baik (Noe,2012:34).

Terpenuhi semua kebutuhan pekerja maka akan dapat memacu semangat kerja pegawai. Peran pimpinan sangat penting untuk bisa mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktivitas instansi. Mengetahui kebutuhan pegawai maka akan dapat mencengah atau paling tidak meminimalkan timbulnya permasalahan kepegawaian yang ada di lingkungan instansi tersebut. Kinerja Karyawan dalam penelitian yang dilakukan oleh Nensi Hajar (2011) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan pemberian motivasi yang positif, membangun budaya organisasi yang lebih baik serta faktor kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif.

Berdasarkan beberapa argumen diatas, penulis menduga adanya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian pada gambar 2.3:



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Hipotesis Simultan

“Terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan”.

2. Hipotesis Parsial

- 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 2) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan