

## **BAB II**

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

#### **2.1. Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori – teori dan generalisasi – generalisasi hasil penelitian lain yang ada hubungannya dengan pemasaran untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan bauran pemasaran dan keputusan pembelian konsumen. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori –teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen pasti berfikir otomatis mengarah kepada sesuatu kegiatan yang erat dengan bidang ekonomi. Pengertian manajemen tidak hanya merupakan istilah yang identic dengan bidang tersebut. Ada pendapat yang dikemukakan oleh Ricky W.Griffin tentang pengertian manajemen ialah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pegontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien

Ada 4 fungsi utama dalam manajemen:

- 1) Perencanaan (*Planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- 3) Pengarahan (*Actuating/Directing*), yaitu kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- 4) Pengawasan (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia**

Adapun Sonny Sumarsono (2003:4) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis,

yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Sedangkan Mary Parker Follett berpendapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Definisi ini yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan Veithzal Rivai berpendapat (2011:13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja seara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau brang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan

pegawai, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

Diantara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain. Tingkat efektivitas dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, ditentukan oleh profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. 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 operasional manajemen sumber daya manusia dalam fungsi pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja pegawai.

Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi melalui terciptanya suatu kondisi ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan “3 tepat”, yaitu tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu (*The Right Man on the Right Job at the Right Time*).

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Seiring perkembangan zaman, *kepemimpinan* secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal

dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang *leadership* dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya. *Leadership* tidak hanya dilihat dari bak saja, akan tetapi dapat dilihat dari penyiapan sesuatu secara berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin.

### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Tead Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2010) mengemukakan bahwasannya Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Sementara menurut Young (dalam kartono, 2010) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Sedangkan menurut Ida Ayu dan Agus S (2008) Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka

untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang kondusif, budaya perusahaan yang juga merupakan budaya kerja akan memberikan motivasi dan disiplin kerja karyawan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### **2.1.3.2 Syarat-Syarat Kepemimpinan**

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin Ada beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin. menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana (1998) dalam bukunya *Manajemen Pemerintahan* mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan, sifat tersebut sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan
2. Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang

3. Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan
4. Kemampuan untuk membuat keputusan

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, bisa mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan.

Lebih rinci lagi Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (1994) dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengemukakan bahwa syarat seorang pemimpin harus mempunyai 10 (sepuluh) sifat, yaitu:

1. Energi jasmani dan mental dalam artian pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa: yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak pernah akan habis.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah yaitu ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; dia tahu kemana arah yang akan ditujunya, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinnya.
3. Antusiasme dalam melakukan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta *spirit de corps*.

4. Keramahan dan kecintaan ialah pemimpin harus mempunyai rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi.
5. Integritas ialah pemimpin harus mempunyai sifat terbuka, kejujuran, ketulusan hati serta sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya.
6. Penguasaan teknis, pemimpin harus mempunyai kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, adalah pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan tepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya
8. Kecerdasan adalah kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami dengan, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.
9. Keterampilan mengajar ialah pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu yang baik.
10. Kepercayaan (*faith*) adalah pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap anak buahnya.

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan di mana seorang pemimpin harus mempunyai energi dan jasmani yang sehat serta mampu melihat organisasi secara keseluruhan sehingga apa yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan uraian beberapa syarat kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya tidak hanya dia mampu mengerahkan bawahannya tetapi pemimpin tersebut harus lebih mempunyai sikap bijaksana, mahir dalam manajemen, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta mempunyai kecakapan, dengan demikian pemimpin akan berhasil membawa kemajuan untuk organisasinya. Tanpa itu semua pemimpin tidak akan dapat membuat kemajuan untuk organisasinya.

### **2.1.3.3 Indikator Kepemimpinan**

Dalam hal ini para ahli telah mengemukakan tentang indikator kepemimpinan salah satunya Bass dan Avolio (2011:159), yaitu:

a. Pengaruh ideal

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawan, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya pada pemimpin. seperti rasa hormat dari karyawan, kepercayaan, dapat menjadi panutan.

b. Simulasi intelektual

Pemimpin harus mampu merangsang karyawan untuk memunculkan ide-ide dan gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya berinovasi dibawah bimbingan, seperti menjadi motivator, penetapan tujuan

c. Motivasi inspirasi

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, seperti ide - ide kreatif, permasalahan

d. Pertimbangan individu

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawan, seperti pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik, hubungan dengan bawahan.

#### **2.1.3.4 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 1994: 27). Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain: Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia.

Berikut ini ada 3 teori kepemimpinan yang bisa anda ketahui, antara lain yaitu:

1) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

- a) Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.
- b) Berorientasi kepada bawahan dan produksi perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan

pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

### 3) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994:129) adalah :

1. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
2. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
3. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
4. Norma yang dianut kelompok
5. Rentang kendali
6. Ancaman dari luar organisasi
7. Tingkat stress
8. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Pada dasarnya Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan -pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian budaya organisasi yang di kemukakan oleh Schenieder (dalam Cahyono, 2010) Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung. sementara menurut Andrew brown (wirawan, 2010) Pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi. Lalu hasil penelitian oleh Mas'ud (2004), berpendapat bahwa budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Sedangkan menurut Robins dan Timothy yang dialih bahasakan oleh Diana angelica (dalam perilaku organisasi, 2009) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Lalu Lebih lanjut Robins (2009), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan :

- 1) Menjadikan perilaku manajemen sebagai model.
- 2) Menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan.
- 3) Menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai.
- 4) Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru.
- 5) Mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru.
- 6) Menggantikannorma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis.
- 7) Mengacak subbudaya melalui rotasi jabatan.
- 8) Meningkatkan kerja sama kelompok.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat tentang fungsi budaya organisasi, salah satu nya Robbins yang di alih bahasakan oleh pujatmaka (2009:294) mengemukakan, fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, dan nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Nurtjahjani, 2007). Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi.

Fungsi budaya organisasi Triantoro safara, (2004) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai proses integrasi internal

Dimana anggota-anggota organisasi dapat berdatu padu sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lainnya.

2. Sebagai proses adaptasi eksternal

Dimana budaya akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi tujuan-tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Budaya ini akan menentukan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terbaik bagi konsumen

Berdasarkan Pendapat yang dikemukakan Arifin (2005), dalam Purnomo B dan Waridin budaya organisasi harus selalu diwujudkan sebaik mungkin . Bila dirasa ada budaya yang tidak baik, harus ada perbaikan dengan dukungan segenap SDM organisasi. Termasuk pimpinan yang tegas agar bukan saja membuat lebih baiknya kinerja karyawan, tetapi juga bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semua harus diawali dengan mengevaluasi segala hal yang ada di organisasi, khususnya menyangkut budaya organisasi demi pencapaiannya bersama tujuan organisasi. Untuk perbaikan budaya organisasi, segala hal yang tidak baik dalam organisasi, mulai dari sistem hingga proses pengembangan SDM organisasi harus diperbaiki secara berkesinambungan. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

#### **2.1.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi**

proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 tahapan, menurut Tika (2006) dalam Ida Ayu dan Agus S yaitu:

1. Pertama terjadinya interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok / perorangan dalam organisasi.

2. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi.
3. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi.
4. Tahap terakhir adalah bahwa dalam mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Adapun Muthohar berpendapat (1999) dalam Purnomo dan Waridin mengemukakan, budaya organisasi umumnya disebabkan oleh adanya faktor :

1. Keinginan untuk membuat hal yang baik di organisasi sehingga dapat memberi semangat bersama dalam rangka mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya ini biasanya diciptakan oleh pihak pimpinan atau karyawan yang memiliki komitmen baik terhadap organisasi.
2. Keinginan untuk mempengaruhi yang lain dalam hal berpola pikir, bersikap dan berperilaku sesuai yang dikehendaki pengajak atau yang mempengaruhi. Biasanya hal ini berunsur negatif karena kebiasaan negatif yang dimiliki diharapkan dapat diikuti yang lain. Budaya yang demikian biasanya ada di tiap organisasi karena besarnya peluang untuk ditumbuh kembangkannya budaya yang berunsur negatif tersebut.

#### **2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi**

Adapun menurut para ahli Andrew brown (dalam Wirawan,2010:129) mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi , misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

## 5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

## 6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 63) bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2008 : 223) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Pada penelitian Maluyu S.P. Hasibuan (2010:34) mengemukakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sementara Menurut Barry Cushway (2002 : 1998) menyatakan bahwa Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Sementara menurut Veizal Rivai ( 2004 : 309) mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- (a) Berorientasi pada prestasi,
- (b) Memiliki percaya diri,

(c) Berperngendalian diri,

(d) Kompetensi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja di ambil dai pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009 : 82), yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Namun lain halnya dengan pendapat dari Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan).

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistik
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **2.1.5.3 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok Cascio ( 1992 : 267 ), Sementara Menurut Bambang Wahyudi (2002:101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Adapun Menurut Henry Simamora ( 338 : 2004 ) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

### **2.1.5.4 Tujuan Penilaian Kinerja**

Pendapat yang di kemukakan Syafarudin Alwi ( 2001 : 187 ) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.

2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

#### **2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

### **2.1.5.6 Indikator kinerja**

Indikator ialah salah satu elemen atau alat ukur untuk memperoleh nilai variabel penelitian sesuai variabel yang di tentukan. Adapun Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) ialah:

1. Kepuasan kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan yang digunakan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan.

## 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Tabel posisi penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dilihat pada Tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel dan alat analisis	Hasil
1.	Bass & Avolio (1993)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi sebagai variabel intervening kepada kinerja karyawan dengan alat analisis SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan
2.	Cooke, Ernest F (1999)	Kepemimpinan dalam Budaya organisasi, dengan variabel konstruk kontrol dan motivasi dengan menggunakan metode SEM	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Ogbona & Haris (2004)	Budaya organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderating dengan alat analisis SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan
4.	Dubinsky et	Budaya Organisasi sebagai	Kepemimpinan berpengaruh positif

	al., (1995)	fariabel moderating antara kepemimpinan kepada kinerja karyawan.	terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi
5.	Falih Suaedi (2003)	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi terhadap inovasi dan kinerja organisasi	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi
6.	Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno (2004)	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu bentuk proses dari keseluruhan dan proses penelitian dimana kerangka pemikiran harus menerangkan, pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antar variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya.

#### 2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abi Sujak, 2010:56). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian

tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu menurut hasil penelitian falih sudi (2003) Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian McNeesse-Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993); Cooke (1999); dan Ogbonna dan Haris (2002) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip – prinsip manajemen, seperti *planning, organizing, leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku sehari-hari dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Pada hasil Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbins, 2003). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004) bahwasannya budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja sebab dapat memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya didalam suatu organisasi.

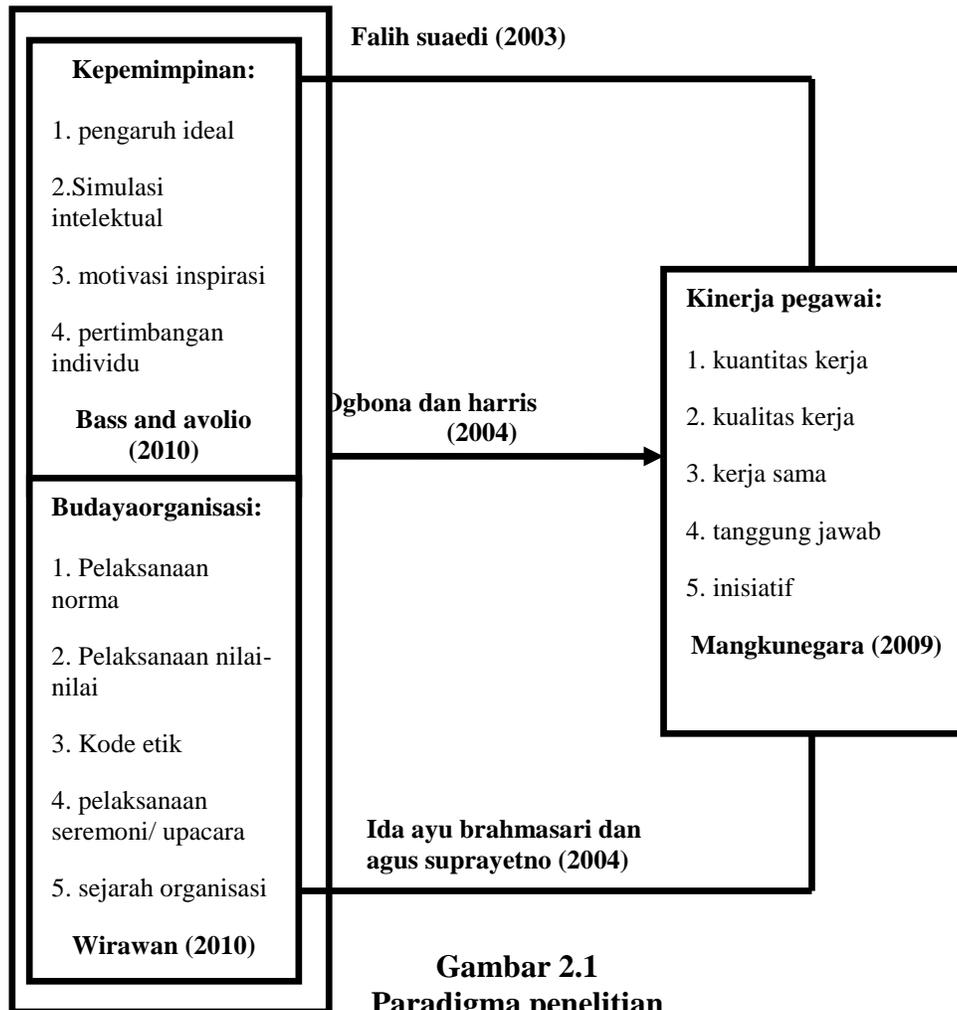
Selanjutnya Holmes dan Mardsen (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja para manajer dan bawahan untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik. Sementara Supomo dan Nur Indriantoro (2002) menguji pengaruh budaya organisasi sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Responden penelitian mereka adalah 79 manajer perusahaan manufaktur di Indonesia. Kultur organisasional

sebagai faktor variabel pemoderasi (variabel yang mempengaruhi hubungan satu variabel independen yaitu anggaran partisipatif dengan dependen variabel yaitu kinerja manajerial) menggunakan dimensi budaya organisasional orientasi pada orang dan orientasi pada pekerjaan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif pada budaya organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif manajerial.

### **2.3.3 Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ogbona dan Harris (2004) bahwasanya Budaya organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderating dengan alat analisis SEM Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari sikap kepemimpinan yang tegas serta pemahaman karyawan terhadap aturan dan norma-norma organisasi yang mampu di aplikasikan dengan baik dalam menjalankan aktivitas kerja mereka.

### 2.3.4 Paradigma penelitian



## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari teori dan kerangka pemikiran, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

### **Hipotesis simultan**

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

### **Hipotesis parsial**

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.