BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan yang dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertiaan secara umum sampai pada pengertiaan fokus terhadap teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertiaan Manajemen

Manajemen adalah suatu seni dan ilmu dalam proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Pengertian manajemen sebagai seni karna seni berfungsi dalam mengujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya. Dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Menurut Ricky W. Griffin yang dialihbahsakan Sedarmayanti (2010:10) manajemen adalah 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. Selain itu, menurut T. Hani Handoko (2011:4) manajemen adalah bekerja dengan orang – orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusuna personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Sedangkan menurut *Appley dan Oey Liang Lee* (2011:16) mendefinisikan manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut, manajamen dapat dikatakan seni dan ilmu dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, pengendalian dan pengawasan yang dikerjakan dengan orang-orang dilakukan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.2 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. Manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah asset (kekayaan) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia itu sendiri.

Secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia. 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-atunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa.

Menurut Sutrisno (2009:9) manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Menurut Handoko (2011:10) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang didalamnya terdiri dari gabungan dua fungsi manerjerial dan operasional yang ditunjukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan efisien untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

2.1.1.3 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 di bidang 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 manjerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial seperti (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*).

a. Perencanaan

Perencanaan SDM (*human recources 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 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 secara 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, kedisplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2 Fungsi-fungsi Operasional

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 dya 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, Orentation* dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja dan peraturan organisasi.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam 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 operasional 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 tenga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti 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 kebutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujud dari hasil pemeliharaan sumber daya manusia adalah tumbuhnya rasa betah 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 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 mengyangkut 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 pemeliharaan sumber daya manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja pegawai.

2.1.2 Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan semangat kerja pegawai 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 penetapan visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manager untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan stuktur organisasi yang efisien dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menetukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaan dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam memcapai 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 ahli . Menurut Hasibuan (2010:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2011:64) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu menurut Tohardi (2010:222) kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas

dan tanggung jawab melalui komunikasi untuk mencapai suatu tujuan perusahaan atau keberhasilan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

   Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, mampu dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksankan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

   Sebagai komunikator, maka pemimpin harus menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan sekelompok karyawan sehingga timbul pengertiaan dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu menjalani, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

   Sebagai inovator, pemimpin merumuskan dan melaksankan berbagai kebujaksanaan yang mengaruh upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

   Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan efektif dan efisien.

Sutrisno (2009:219) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

a. Peran Interpersonal

   Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

   1. Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai simbol keberadaan organisasi.
   2. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
   3. Peran selaku penghubung dimana seseorangmanajer harus mampu memberikan perhatiaan khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuai bagi orgnisasi.

b. Peran Informasional

   Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

   1. Seorang manajer adalah penentu arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
   2. Sebagai pembimbing informasi.
   3. Peran selaku juru bicara organisasi

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

1. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
2. Sebagai pembagi sumber daya manusia wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.
3. Sebagai sumber daya manusia dengan wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Peran pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang dilakukannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh pemimpin akan berdampak positif.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didalam melaksanan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing.

Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:127) mengidentifikasikan empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

   Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok kharismatik:

a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlihat ke dalam pengorbanan untuk meraih visi.
c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlihat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada hubungan pemimpin bawahannya. Terdapat empat karakterisik pemimpin transaksional :

a. Imbalan kontigen : Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : Melihat dengan mencari penyimpangan ddari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): Menginterversi hanya jika standar

tidak terpenuhi.

d. *Laisezz-Faire*: Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan tranformasional

Pemimpin tranformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin tranformasional mengubah kesadaran para pengikut, pemimpin tranformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi memcapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

a. Kharisma : memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebangaan, meraih penghormatan ddan kepercayaan.

b. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual : mendorong rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual : memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan

secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa membangkitkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya diatas seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi presepsi para karyawan dan mampu memberikan motivasi dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, keputusan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.2.4 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan pada bawahan. Menurut Tjiptono (2011:27) kepemimpinan tranformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang".

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinn yang mampu membuat perubahan organisasi. Menurut Pawar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencangkup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi

tuntutan pembaharuan dan perubahan.

2.1.2.5 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 karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman karyawan terhadap perintah atau intruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

b. Komunikasi

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

c. Pengambilan keputusan

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

d. Memotivasi

Pimpinan memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini meliputi memahami perilaku dan karakteristik karyawan, serta tingkat kebutuhan setiap karyawan yang berbeda-beda.

2.1.3. Budaya Organisasi

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencangkup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana mereka 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.

2.1.3.1 Pengertiaan Budaya Organisasi

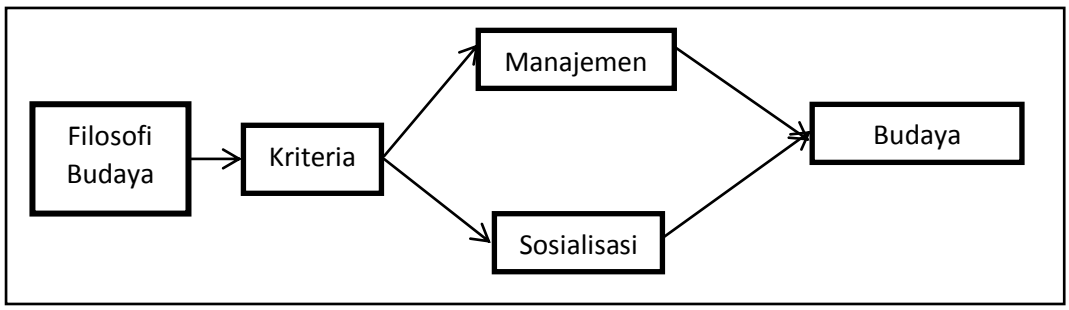
Menurut Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menetukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu menurut Munandar (2009:256) budaya organisasi yaitu cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut Erni (2011:74) budaya organisasi yaitu gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang

selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut, 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 untuk mencapai tujuan anggota organisasi (karyawan) dan tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi terbentuk dengan beberapa tahap seperti gambar berikut ini:



Gambar:2.1
Pembentukan Budaya Organisasi
Sumber : Robbins dalam benyamin Molan (2006 : 302)

Budaya organisasi terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi, yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalm memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas mecitapkan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh seluruh anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan agar dapat dimengerti dan

dilaksanakan.Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi yang tepat maka terbentuk budaya organisasi yang diharapkan.

2.1.3.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi pada suatu pembentukan budaya organisasi yaitu proses penyesuaian pegawai terhadap nilai-nilai yang ada. Sosialisasi merupakan sarana seorang anggota baru untuk mempelajari dan memasuki budaya yang ada didalam organisasi. Robbins (2006:533), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. *The Prearrival Stage*

   Merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.

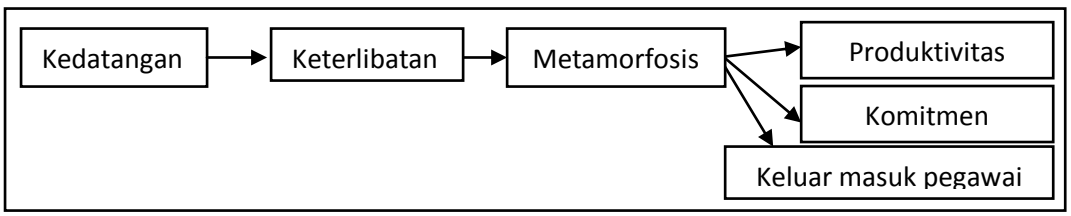
2. *The Encounter Stage*

   Suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita berbeda.

3. *The Metamorphosis Stage*

   Suatu tahapan sosialisasi dimana seorang pekerja baru menyesuaikan diri pada pekerjaan dan organisasi.

   Proses sosialisasi budaya organisasi sebagai berikut :



Gambar 2.2

Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Sumber : Robbins dalam Benyamin Molan

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

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mewakili sebuah presepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di lingkungan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian serupa. Menurut Munandar (2009:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Pengaruh umum dari luar yang luas mencangkup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.
b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansatunan dan kebersihan.
c. Faktor-faktor yang spesifik dengan lingkungan. Dalam mengatasi masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaianyang berhasil. Keberhasilan mengatasi masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan judge dalam Diana Angelica (2008:256), meyebutkan ada tujuan dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
    a. Dukungan organisasi terhadap inovatif
    b. Dukungan organisasi terhadap pengambilan resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci
    a. Dukungan organisasi terhadap hal detail
    b. Dukungan organisasi terhadap ketelitian
3. Orientasi hasil
    a. Perhatian organisasi terhadap hasil
    b. Berorientasi pada semua kepentingan anggota
4. Orientasi individu
    a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
    b. Perhatian organisasi terhadap rekreasi
5. Orientasi tim
    a. Kerja tim atau kelompok
    b. Toleransi antara anggota organisasi
6. Keagresifan
    a. Perhatian organisasi terhadap sikap kompetitif
    b. Agresif dalam bekerja
7. Stabilitas
    a. Dukungan organisasi dalam mempertahankan satus quo

b. Mempertahankan stabilitas kerja

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemapuan 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 berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan.

2.1.4.1 Pengertiaan 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 dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Keberhasilan organisasi sebagai satu kesatuan merupakan akumulasi dari hasil kerja karyawan yang berprestasi.

Berikut ini akan dikemukakan pengertiaan kinerja karyawan menurut para ahli. Menurut Mathis dan Jackson yang dialihbahasakan Diana (2008:378) Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2010:94) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Selain itu menurut A.A

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertiaan diatas maka kinerja pada dasarnya adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan atau perilaku secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepdanya.

2.1.4.2 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 mebandingkan 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 sorang kinerja karyawan tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan organisasinya yang bersangkutan. Menurut Anwar Prabu (2007:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan Reality (*knowledge+skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara *psikofik*) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan upaya membandingkan prestasi aktual seseorang dengan prestasi yang diharapkan. Handoko (2009:15) menyatakan bahwa untuk dapat menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. efesiensi adalah kempuan untuk memilih tujuan yang tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat dimana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencangkup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria, dan pemberian umpan balik kepada pekerja dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja umumnya atasan langsung terhadap pekerja yang bersangkutan.

Menurut Handoko (2009:17) guna mengetahui kinerja pekerja diperlukan

kegiatan-kegiatan khusus, yaitu :

1. Identifikasi dimensi kerja yang mencangkup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pekerja dalam suatu organisasi.
2. Penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*perfomance apprasial*) adalah suatu proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluai atau menilai prestasi kerja pekerjaannya.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan output dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadia. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan, sering juga dinyatakan dalam indikasi. Namun apabila diperlukan pengukuran kualitatif dapat juga dikuantitatifkan misalnya dengan cara mengukur frekuensi terjadinya indikasi tertentu per satuan waktu tertentu atau per siklus.

Berdasarkan pendapat di atas, diperlukan adanya suatu ukuran standar yang ditetapkan terlebih dahulu untuk membandingkan apakah prestasi kerja telah sesuai dengan kegiatan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara hasil kerja pekerja secara aktual dengan ukuran standarnya. Penilaian kinerja banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlukan didalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuali jika mereka diawasi

dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson yang dialihbahasakan Diana (2008:378), mengemukakan bahwa:

1. Kualitas Pekerjaan

   Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Dimana hasil aktivitas yang dilakukannya mendekati sempurna meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaan yang memenuhi standar, seperti :

   a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas.
   b. Ketelitian dalam melaksanakan tugas.
   c. Tingkat kesesuaian hasil kerja.

2. Kuantitas Pekerjaan

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

   a. Volume keluaran.
   b. Kontribusi.

3. Kemampuan Bekerjasama

   Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi, misalnya :

a. Hubungan antara atasan dengan karyawan.

b. Hubungan antar sesama karyawan.

4. Ketepatan

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, misalnya :

a. Menyelesaikan tugas tepat waktu.

b. Tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dpat dilihat pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian judul nama dan tahun	Hasil penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Susiati Purwaning Utami Judul: Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata “Panen Tour” Jurnal Ilmiah widya, volume 3 nomor 1, Januari-Agustus 2015	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Tidak memasukan variabel motivasi dan komunikasi interpersonal dengan rencana penelitian yang akan di lakukan pada Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen

Tabel 2.1 (Lanjutan)

2	Aditya Nanda Wihardi, Ari Pradhanawati & Hari Susanto Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Sosial terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang Diponegoro journal of social and politic tahun 2014 hal 1-8	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak memasukan variabel lingkungan sosial dengan rencana penelitian dilakukan pada Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
3	Yuis Ferbya Baan Judul: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda e Journal Ilmu Administrasi Bisnis, 2015,3 (3)	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh budaya organisasi dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Dengan rencana unit penelitian yang akan dilakukan pada Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen
4	Umi Wita Zahriyah, dkk Judul: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang Jurnal Administrasi Bisnis Volume 2 No 1 Feberuari 2015	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak memasukan variabel Konunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi dengan rencana untit penelitian yang akan dilakukan di Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan variabel dependen

Tabel 2.1 (Lanjutan)

5	Lilis Karnita Soleha, dkk Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat Jurnal Ekonomi, Bisinis dan Enterpreneurship volume 6 nomor 1, April 2012	Terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak memasukan variabel disiplin kerja, dan komunikasi dengan rencana unit penelitian akan dilakukan di Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
6	Elya Kurniawati dan Eka Afnan Troena Judul: Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Marga (persero) Kantor Cabang Surabaya Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 11 Nomor 4 Desember 2013	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	dengan rencana penelitian yang akan dilakukan di Fabu Hotel Bandung	Memasukan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen

Berdasarkan tabel 2.1 di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu, terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya,

motivasi, komunikasi interpersonal, lingkungan sosial, komitmen Organisasi, disiplin kerja. Tempat penelitian terdahulu dengan rencana unit penelitian berbeda. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggeran utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan 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 di atas, landasan konsepsional model 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 penting dalam keseluruhan upaya meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi dari kelompk dan manajerial juga. Stephen Robbins P (2003:54) menyatakan kinerja dipengaruhi positif bila

pemimpin itu mengimbangi hal-hal yang kurang dalam diri karyawan dalam situasi kerja.

Susiati Purwaning Utami (2015) dan Aditya Nanda Wihardi,dkk (2014) menunjukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan 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.

Secara teori menurut Tohardi (2010:207) bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari mampu meengarahkan, berkomunikasi, mengambil keputusan dan memotivasi terhadap bawahan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja karyawan. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Budaya organisasi merupakan bentuk perilaku, artinya perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya dalam perusahaan salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang memiliki kinerja lebih tinggi. Budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan suatu perusahaan.

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku yang sesuai diharapakan oleh perusahaan terkait kinerja karyawan. Perilaku yang sesuai dengan kebijakan perusahaan akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga kepuasan kerja itu dapat mempengaruhi langsung pada kinerja karyawan yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan. Pada dasarnya semakin positif perilaku kinerja karyawan maka semakin besar pula kepuasan kerjanya, sehingga memberikan dampak pada karyawan untuk mampu meingkatkan kinerja. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwijudkan menjadi perilaku keseharian karyawan dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual dan masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256) Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Yuis Ferbya Baan (2015) dan Umi Wita Zahriyah, dkk (2015) menunjukan 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 membuat keputusan.

2.2.3 Pengaruh kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

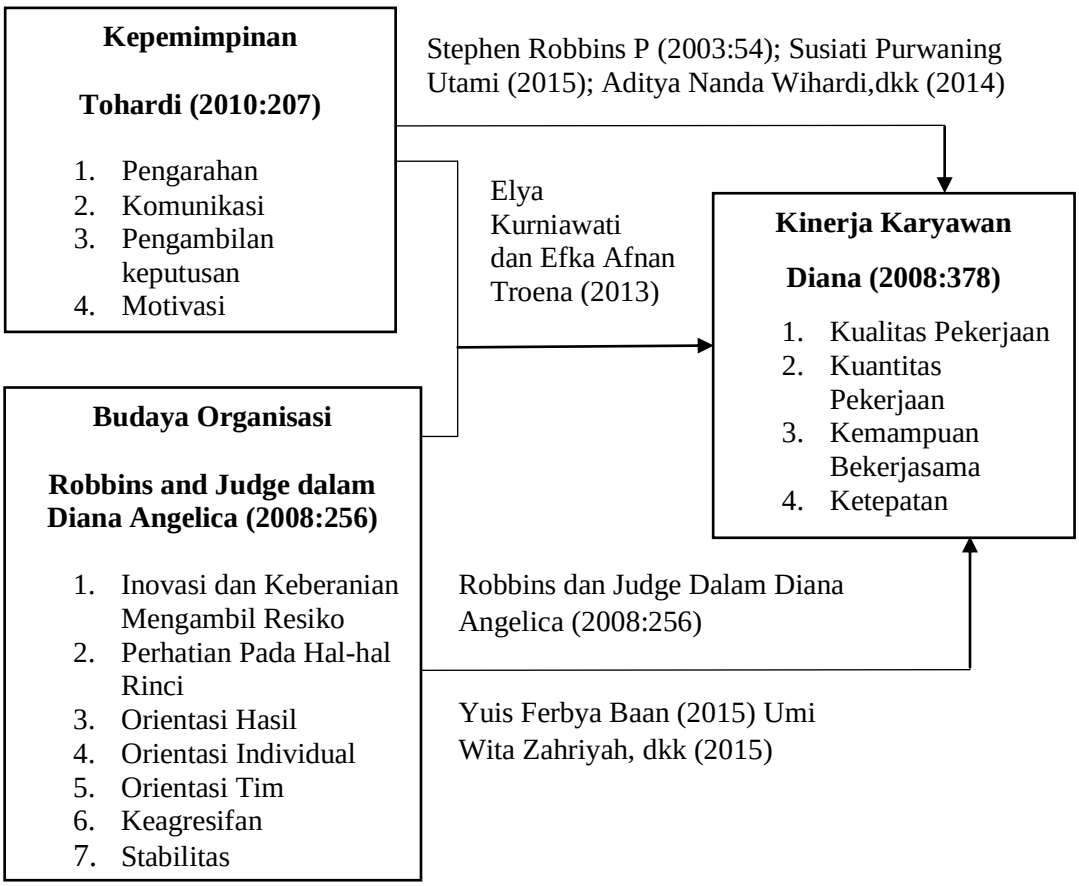
Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang

dikembangkan pada organisasi yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan. Tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk berdaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi didalam maupun diluar organisasi. 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 karyawan 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.

Terpenuhi semua kebutuhan pekerja maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan. Peran pimpinan sangat penting untuk bisa mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktivitas instansi. Mengetahui kebutuhan karyawan maka akan dapat mencengah atau paling tidak meminimalkan timbulnya permasalahan kepegawaian yang ada di lingkungan instansi tersebut. Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang diperkuat jurnal yang dilakukan oleh Elya Kurniawati dan Efka Afnan Troena (2013) yang menunjukan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tepat kepemimpinan seseorang dan baiknya budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan kepuasan kerjapun akan tercapai. Dikatakan tepat karena pemimpin mampu memberikan penjelasan kepada para karyawan sesuai dengan kapasitas karyawan, sehingga apa yang dimaksud oleh pimpinan dapat

ditangkap secara tepat oleh karyawan serta mampu melatih dan selalu memberi dukungan setiap kegiatan yang dilakukan karyawan. Dan budaya organisasi yang mampu mendorong karyawan untuk berhasil bekerja secara individu maupun tim, sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal..

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti menduga adanya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran ini dirangkas dalam paradigma sebagai berikut :



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.