**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Kajian Teori.** 
     1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu organisasi atau lembaga, proses pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, sekaligus mempermudah pimpinan dalam mengaplikasikan kepemimpinan, terbentuknya budaya organisasi yang tepat sesuai yang dibutuhkan organisasi atau lembaga, kinerja Team Work yang berkualitas karena SDM yang tersedia memiliki kualifikasi sesuai dengan yang dibutuhkan dan pencapaian kinerja organisasi yang tinggi karena para pegawai atau karyawan dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Para akhli manajemen diantaranya;Gary Dessler (2003:4) mengemukakan” *Human resource management is the process* *of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”* dan Greath R. Jones & Jennifer M.George (2007:421), mengemukakan Manajemen Sumber daya Manusia *“ Includes activities that managers engage in to attract and retain employees and to ensure that they perform at a high level and contribute to the accomplishment of organizational goals”* dan komponen Manajemen Sumber daya Manusia terdiri dari; *Recruitment and selection, Training and development, Labor relation, Performance appraisal and feedback dan Pay and benefits.* Dari pengertian dan pendapat tersebut pada dasarnya mereka sependapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan seluruh para manjer di dalam pengadaan, mempertahankan, mengembangkan pegawai untuk berkinerja tinggi sehingga menunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi atau lembaga, dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi; Proses mempeoleh, melatih , menilai dan memberikan kompensasi kepada pegawai atau karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan keamanan dan masalah keadilan. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dirasakan semakin penting sejalan dengan perkembangan organisasi atau lembaga yang ditantang baik yang berasal dari faktor intern maupun ektern. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia harus sejalan dengan Strategi organisasi atau lembaga.

Di lembaga pemerintahan fenomena yang terjadi pada saat ini adalah berubahnya paradigma pemerintahan dari sentralisasi kepada desentralisasi yang merubah seluruh tatanan pemerintahan baik nama organisasi, struktur, sistem, mekanisme mulai dari pemerintah pusat sampai pemerintahan daerah dan desa/kelurahan. Perubahannya sejak awal tidak terencana dengan baik termasuk perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia, pelaksanaan perubahan tidak diikuti dengan perubahan budaya organisasi, latar belakang para pegawai berbeda-beda baik tingkat pendidikan, disiplin ilmu, penempatan pegawai tidak sesuai dengan disiplin ilmunya, serta terjadi penghindaran pertanggungjawaban . Dalam kondisi seperti ini diperlukan pemimpin yang arif dan bijak.

* + 1. **Kepemimpinan**

Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para akhli manajemen berbeda-beda, untuk lebih memfokuskan, dalam mendefinisikan kepemimpinan (Stogdill 1974, 259) pada Gary Yukl (2010:20) mendefinisikan*” Leadership has been defined in terms of traits, behaviors, influence, interaction patterns, role relationships, and occupation of an administrative position”* , sedangkan Gary Yukl (2010:26) mengemukakan” *Leadership is the process of influencing others to understand and agree obout what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts accomplish shared objectives”* dan Greath R. Jones & Jennifer M.George (2007: 357) mendefinisikan “ *Leadership the process by which an individual exerts influence over other people and inspires, motivates, and directs their activities to help achieve group or organizational goals*.”

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju apa yang harus dilakukan, bagaimana, kapan dan di mana melakukannya, serta memberikan kemudahan, inspirasi, motivasi dan mengarahkan aktivitas baik secara individu maupun kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi.

Terry George R. and Franklin G.Stephen (1982:222-223) mengemukakan *Authority* adalah *“ as the legal right to command action by others and to enforce compliance”*  dan dikemukakan pula bahwa *“ the outhority and responsibility of any manager should be equal”*  ini menunjukan bahwa seorang pimpinan agar berhasil dalam mengemban *authority*/kewenangannya akibat dari *delegation of authority* dari pimpinan yang lebih atas, harus selalu disertai dengan pertanggung jawaban dari kewenangan yang bersangkutan *(delegation of authority and responsibility)*. Ini juga berarti bahwa secara struktural apabila terjadi ketidak berhasilan dari seorang pimpinan di bawah, maka ketidak berhasilan tersebut bukan hanya tanggung jawab pimpinan di bawah tapi juga merupakan tanggung jawab pimpinan yang lebih atasnya.

Sesuai dengan perkembangan Ilmu Manajemen, para akhli juga diantaranya Gary Yukl, (2010), Greath R.Jones dan Jennifer M.George (2007) dan Paul Hersey dan Ken Blanchard, (1993) mengemukakan, pendekatan teori kepemimpinan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu pendekatan; *Trait, Behavioral, Path goal,* *Charismatic*, *Transactional, Transformationa*l dan *Situational*.

1. *Trait Approach* (Pendekatan Sifat).

Pendekatan mempelajari kepemimpinan berdasarkan sifat yang dimiliki pemimpin, dilakukan antara tahun 1930-an dan 1940-an, pendekatan ini berdasarkan asumsi bahwa seseorang memiliki bakat memimpin karena memiliki sifat-sifat berbeda yang tidak dimiliki orang lain, sifat-sifat tersebut meliputi:

1. Sifat-sifat kepribadian yaitu; kemampuan adaptasi, kekuatan jasmani, agresivits, ketegasan, daya imajinasi, kejujuran keramahan, kemauan, motivasi diri, ketenangan, emosional yang seimbang dan terkendali, kreativitas integritas pribadi dan percaya diri.
2. Kemampuan pribadi, yaitu : Intelegensia, pertimbangan, pengambilan keputusan, pengetahuan, mendidik, membimbing, mengajar, member petunjuk, berkomunikasi, membina dan mengembangkan bawahan.
3. Keterampilan sosial, yaitu: kemampuan dan kesiapan melakukan kerjasama, kemampuan administratif, popularitas , prestise, partisipai so

sosial dan kebijakan.

1. *Behavior Approach* (Pendekatan Perilaku).

Pendekatan perilaku diawali pada tahun 1950-an setelah para peneliti merasa tidak puas dengan pendekatan sifat, pendekatan ini memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, dengan mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang spesifik dari kegiatan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota kelompok, seperti bagaimana cara memberikan perintah, menegakan disiplin , berkomunikasi , membuat keputusan dan menegur kesalahan bawahan. Perilaku kepemimpinan berfokus pada perhatian terhadap tugas, orang-orang yang melakukan tugas dan hubngan antar manusia.

1. *Path Goal Approach* (Pendekatan Alur Tujuan).

Menyatakan kepemimpinan yang efektif adalah membimbing bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan untuk membantu bawahan agar maju serta berusaha mengurangi tantangan dalam mencapai tujuan organisasi. Teori path goal menyarankan kepada pemimpin untuk menyesuaikan perilakunya dengan tuntutan situasi. Kunci dalam situasi kerja adalah mengerti sifat-sifat bawahan dan kebutuhan tugas. Berkaitan dengan sifat-sifat bawahan, perilaku kepemimpinan akan efektif jika dapat memenuhi kebutuhan dan mengakomodasi kemampuan individu bawahan .

1. *Charismatic Approach* (Pendekatan Karismatik).

Model kepemimpinan karismatik menurut Conger dan Kanungo yang dimurnikan 1998 dalam Gary Yukil (2010:264) bahwa karisma merupakan penomena yang berhubungan dengan atribusi, atribusi kualitas seorang pemimpin karismatik ditentukan oleh perilaku, keterampilan pemimpin dan aspek situasi serta pemimpin dalam mencapai sasaran ideal berbeda dengan cara konvensional yaitu perilaku dan tindakannya selalu mengesankan pengikutnya bahwa pemimpinnya luarbiasa, seperti memiliki wawasan yang luas, penggunaan strategi yang inovatif, pendirian yang kuat, keyakinan diri, energi yang dinamis mengutamakan kepentingan lembaga atau pengikut, berani mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar baik dalam status, uang, posisi kepemimpinan atau keanggotaan dalam organisasi.

1. *Transactional Approach* (Pendekatan Transaksional).

Model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan , serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, gaya kepemimpinan transaksional meliputi dimensi:

1. *Contengent Reward,* pimpinan memberikan penghargaan dan insentif untuk pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan dan berhubungan dengan motivasi pegawai.
2. *Active Management by Exception,* pimpinan mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
3. *Passive Management by Exception,*  pimpinan memberlakukan hokum sebagai tindakan korektif terhadap penyimpangan standar kerja yang te-

lah ditentukan.

1. *Laissez Faire Leadership,*  pimpinan menunjukan pengabaian pasif atas tugas dan bawahan seperti mengabaikan masalah dan mengabaikan kebutuhan bawahan.
2. *Transformational Approach* (Pendekatan Trasformasional).

Kepemimpinan *tranformational* dicirikan oleh para pengikutnya merasa

percara, kagum, setia, hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya mereka harapkan, karena menurut Bass (1985) dalam Gary Yukil (2010:292) pimpinan merubah dan memotivasi para pengikutnya dengan; membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan mengaktipkan kebutuhan mereka lebih tinggi. Kepemimpinan transformational adalah model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan Motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu trasformasi antara individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan transformasional meliputi:

1. *Charisma/ idealized influence,*  perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari bawahan terhadap pimpinan.
2. *Inspiration Motivation.* penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat.
3. *Intelectual Stimulation.* perilaku yang meningkatkan kesadaran bawahan

tentang permasalahan dan mempengaruhi bawahan untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

1. *Individualized Consderation,* pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi para bawahan.
2. *Situasional Approach* (Pendekatan situasional)

Pendekatan ini berdasarkan atas kombinasi perilaku hubungan, perilaku tugas dan tingkat kematangan bawahan dalam pelaksanaan fungsi, tugas dan sasaran. Pendekatan ini menekankan ketepatan perilaku pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan. Faktor kunci kepemimpinan yang efektf dalam mengaplikasikan kepemimpinan situasional adalah pimpinan mampu mengidentifikasi tingkat kematangan bawahan yang akan dipengaruhi, baik secara individu maupun kelompok, sebagai dasar aplikasi perilaku kepemiminan yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan.

* + 1. **Kepemimpinan Situasional**

Untuk lebih memperdalam pengertian Kepemimpinan Situasional, para akhli manajemen diantaranya; Fred E.Fiedler,s dalam Greath R.Jones dan Jennifer M.George (2007: 377) mengemukakan *“ Relationship oriented leaders are most effective in situations that are moderately favorable for leading, and task-oriented leaders are most effective in a situations that very favorable or very unfavorable for leading”* dan Gary Yukl, (2010:32), mengemukakan;

*The situational approach emphasizes the enforce of contextual factors that influence leadership processes. Major situational variables include the characteristics of followers, the nature of the work performed by the leader´s unit, the type of organization, and the nature of the external environment.*

Sedangkan Paul Hersey and Kenneth Blanchard (1993:184) mengemukakan;

*Situasional Leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behaviour) a leader gives; (2) the amount of socioemotional support (relationship behaviour) a leader provides; and (3) the readiness level that followers exhibit in performing a spesific task, function or objective.*

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat diartikan bahwa:

1. Pemimpin yang efektif, dalam melaksanakan kepemimpinannya pada tugas

dan dalam situasi yang tepat atau sebaliknya.

1. Situasi yang tepat, sesuai dengan kondisi dan tingkat kematangan bawahan

dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

1. Pendekatan Kepemimpinan Situasional, menekankan pentingnya pemahaman pemimpin tentang karakteristik bawahan, sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sifat lingkungan eksternal
2. Kepemimpinan Situasional didasarkan pada kemampuan dan kesediaan pimpinan dalam memberikan bimbingan dan arahan yang disesuaikan dengan tingat perkembangan kematangan bawahan.
3. Kepemimpinan Situasional didasarkan pada kemampuan dan kesediaan pimpinan dalam menjalin hubungan untuk mendorong sosioemosional bawahan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan kematangan dan karakteristik bawahan.
4. Kepemimpinan Situasional didasarkan pada kemampuan pimpinan mengukur tingkat kematangan bawahan yang diperlihatkan bawahan di dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Kepemimpinan Situasional, gaya pemimpin yang diaplikasikan harus sesuai dengan tingkat kematangan pegawai .
6. Tingkat kematangan pegawai (maturity), diartikan sebagai tingkat kemampuan pegawai untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya ke dalam pelaksanaan tugas.

Pengelolaan kinerja bawahan dalam kepemimpinan situasional, gaya pemimpin yang tepat adalah gaya pemimpin yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan di dalam melaksanakan tugas. Tingkat kematangan bawahan diartikan bawahan memiliki tingkat kemampuan, kemauan dan keikatan yang diperlukan di dalam mencapai tujuan organisasi Hubungan gaya pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan terlihat dalam Gambar 2.1 berikut.

Delegasikan tang gung jawab pengam bilan keputusan dan inplementasi

Berikan instruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan tugas dengan ketat

Jelaskan keputusan anda dan berikan untuk klarifikasi

Saling bertukar gagasan dan beri kesempatan untuk mengambil keputusan

Rendah Perilaku Tugas Tinggi

(Bimbingan)

T

I

N

G

G

I

D P H

U E U

K R B

U I U

N L N

G A G

A K N

N U A

N

GAYA PEMIMPIN

G 2 (selling)

G 4 (dellegating)

G 1 (telling)

G 3 (participating)

Tinggi

Sedang

Rendah

**Gambar 2.1**

Gaya Kepemimpinan Situasional

Sumber Paul Harsey dan Ken Blanchard (1993:207)

Orang ini mau (memiliki rasa yakin dan kei katan yang di perlukan

Kematangan Psikologis

KEMATANGAN BAWAHAN

Orang ini mampu(memiliki pengetahuan dan keterampil an yang diper lukan)

Kemampuan

Kematangan Pekerjaan

Kemauan

**Dari Gambar tersebut dapat dilihat bahwa dalam mengelola kinerja pegawai ada empat Gaya pemimpin yaitu; *telling, selling, participating* dan *delegating:***

***Telling* (memberitahu/intruksi).**

Pada tingkat kematangan pegawai rendah yang dicirikan oleh ketidak mampuan, ketidak mauan, ketidak yakinan pegawai dalam melaksanakan tugas. Gaya pimpinan yang paling tepat adalah gaya memberitahukan dan mengarahkan *(directive)* bawahan yang tinggi tentang apa yang harus dilaksanakan, bagaimana cara melaksanakan, dimana melaksanakannya, kapan harus dilaksanakan serta kapan harus selesai. Intensitas hubungan antara pimpinan dan bawahan rendah. Karena itu pimpinan dituntut memiliki kemampuan menentukan tujuan organisasi, menetapkan tugas dan tanggung jawab bawahan, mengkomunikasikan, ketepatan cara memberikan intruksi dan kemampuan mengendalikan bawahan.

**Selling (menjual/menjajakan)**

Pada kondisi pegawai memiliki tingkat kematangan sedikit di atas *telling* yang dicirikan oleh sedikit memiliki kemampuan tetapi mau. Pada kondisi ini pegawai selalu dihantui enggan dan takut untuk mencoba melakukannya, sehingga dalam melaksanakan tugasnya akan mengalami kesulitan. Pemimpin harus menemukan hal-hal yang menyebabkan pegawai enggan, tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi pegawai.

Perlu diingat pada tingkat pegawai sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, biasanya timbul perasaan *over confident* yang memungkinkan munculnya permasalahan baru, seperti kegagalan di dalam pelaksanaan tugas yang seringkali menjadikannya putus asa pegawai. Gaya pemimpin yang tepat pada tingkat kematangan ini adalah gaya menjajakan, dengan menjelaskan keputusan yang telah diambil dan memberikan beberapa alternatif pemecahan masalah. Dalam situasi ini pimpinan dituntut memiliki kema mpuan menetapkan tugas dan tanggung jawab bawahan, ketepatan memberi kemudahan konsultasi, penyertaan saran/masukan bawahan dalam pengambilan keputusan, memberikan bimbingan, memberikan motivasi, menjalin hubungan kerja yang harmonis dan kemampuan mengendalikan kerja bawahan.

**Participation (berperan serta)**

Pada tingkat kematangan sedang ke tinggi, bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak mau melakukan tugas-tugas yang diinginkan pimpinan, kemungkinan bawahan kurang yakin dan tidak merasa aman atau mereka tidak memiliki motivasi untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Pada kondisi ini gaya pimpinan yang tepat untuk diaplikasikan yaitu gaya partisipatif yang suportif atau mengikutsertakan bawahan dalam berbagai pengambilan keputusan. Peranan pimpinan memudahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Perilaku pimpinan dalam hubungan tinggi,sedangkan dalam tugas rendah. Pada tingkat kematangan ini, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para pegawai. Karena itu pemimpin dituntut memiliki kemampuan kerjasama dengan bawahan dalam pengambilan keputusan, memotivasi dan kamudahan kerja, komunikasi dengan bawahan, menghindari konflik, kemampuan memberikan dukungan dan perhatian kepada bawahan.

***Dellegating* (delegasi).**

Pada tingkat pegawai memiliki kemampuan dan kemauan tinggi, gaya kepemimpinan yang dilakukan gaya delegasi, dimana pimimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan kepada pegawai, karena pegawai dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah. Karena itu pimpinan dituntut memiliki kemampuan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan, memberikan wewenang kepada bawahan untuk menyelesaikan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi, menyertakan saran-saran bawahan dalam pengambilan keputusan, ketepatan memberikan kompensasi yang layak dan adil, dan kemampuan mengendalikan bawahan pada tingkat kedewasaan (maturity).

Dari teori kepemimpinan situasional Paul Hersey and Kenneth Blanchard tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan perwujudan kemampuan mempengaruhi kelompok orang dengan kombinasi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kedewasaan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dituntut mampu mempengaruhi, mengubah dan mengarahkan perilaku bawahan, melalui kerjasama dan komunikasi agar bekerja secara produktif sesuai dengan tuntutan situasi. Sedangkan tingkat kedewasaan bawahan adalah suatu kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman, sedangkan kemauan berkaitan dengan tanggung jawab, keyakinan dan motivasi.

Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, diperlukan pemimpin yang berpandangan jauh kedepan tentang keberlangsungan organisasi (visioner), pemimpin yang memiliki trait /sifat kepemimpinan yang baik, mengaplikasikan Kepemimpinan yang tepat sesuai situasi, mendorong pegawai untuk senantiasa peka terhadap perubahan, dinamis, inovatif, dapat merubah tantangan menjadi peluang menggunakan system terbuka untuk mengantisifasi pengaruh-pengaruh ektern secara global, mempersiapkan dan menumbuhkembangkan pemimpin-pemimpin baru disemua tingkatan organisasi untuk menjaga dan mengembangakan keberlangsungan organisasi/lembaga.

* + 1. **Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda tergantung tipe organisasi, budaya organisasi yang diperlukan, budaya organisasi yang dapat membentuk dan mengarahkan perilaku pegawai kearah pencapaian tujuan organisasi. Untuk lebih memahami tentang budaya organisasi beberapa akhli diantaranya; Edger Schein di dalam Ivancevich, John M and Michael T.Metteson, (1999:72) mengemukakan;

*A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or develoved by a given group as it learns to cope with the problems of external adaptation and internal integrations-that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to the problems.*

Greath R.Jones dan Jennifer M.George (2007: 71) mengemukakan *“ Organizational culture comprises the shared set of beliefs, expectations, values, norms, and work routines that influence the ways in wich individual, groups, and terms interact with one another and cooperate to achive organizational goals”*.

Stephen P. Robbins and Timothy.A.Judge (2007:511) mengemukakan Budaya Organisasi adalah “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”.*

Dari ketiga pengertian budaya organisasi tersebut dapat diartikan:

1. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma/aturan-aturan, harapan-harapan yang sengaja dibentuk dengan penuh pertimbangan, diyakini, dimaknai oleh para anggota organisasi yang bersangkutan.
2. Budaya Organisasi adalah keyakinan, nilai-nilai, norma-norma/ aturan-aturan, harapan-harapan yang menunjukan kepribadian organisasi yang bersangkutan.
3. Budaya Organisasi adalah integritas nilai-nilai, norma-norma/aturan-aturan, harapan-harapan yang mengarahkan perilaku para anggota kearah pencapain tujuan organisasi.
4. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai , norma-norma/aturan-aturan, harapan-

harapan untuk beradaptasi dan menghadapi permasalahan yang datang dari eksternal.

1. Budaya Organisasi sebagai pedoman, sistem, mekanisme dan tatacara interaksi diantara sesama anggota organisasi, baik secara individu maupun

kelompok, yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari/rutinitas.

1. Budaya Organisasi sesuatu yang membedakan dari organisasi yang satu dengan organisasi lainnya.
2. Budaya Organisasi sesuatu hal yang harus dipelajari oleh anggota organisasi yang baru.

Fungsi Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins and Timothy.A.Judge, (2007:516); meliputi:

1. Menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebi luas dari pada kepentingan individual.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi.
5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu untuk membentuk sikap produktif.

Sedangkan Hakikat Budaya Organisasi juga menurut Stephen P. Robbins and Timothy.A.Judge, (2007:511); meliputi:

* 1. Inovasi dan pengambilan resiko. Tenaga kerja didorong inovatif dan mengambil resiko.
  2. Perhatian kerincian. Tenaga Kerja diharapkan dapat mempertunjukan kecermatan, análisis dan perhatian pada rincian.
  3. Orientasi Hasil. Manajemen lebih memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses.
  4. Orientasi Orang. Keputusan manajemen memperhitungkan hasil orang-orang di dalam organisasi
  5. Orientasi Tim. Kegiatan kerja diorganisasi melalui tim bukan individu.
  6. Keagresifan. Mendorong sifat orang-orang dalam organisasi agresif, kompetitif, bukan berleha-leha.
  7. Kemantapan. Mendorong pertumbuhan yang berpengaruh pada kinerja pegawai dan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap organisasi dijelaskan dalam Gambar 2.2 berikut.

Faktor Obyektif:

1. Inovatif
2. Perhatian
3. Orientasi

Hasil

1. Orientasi Orang
2. Oeientasi

Tim

1. Keagresipan
2. Kemantapan

Diper

sepsikan sebagai

Budaya Organi

sasi

Kekuatan

Tinggi

Kekuatan

Rendah

**Gambar 2.2**

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Sumber : Robbins and Timothy.A.Judge (2007:511)

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2004:87) ada tiga tipe budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi yaitu:

1. Budaya Organisasi *Constructive*, yaitu budaya organisasi yang memotivasi pegawai berinteraksi dengan pegawai lainnya, bekerjasama untuk mengerjakan tugas dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
2. Budaya Organisasi *Passive defensive*, yaitu kebalikan budaya organisasi konstruktif yang bercirikan keyakinan yang memungkinkan pegawai berinteraksi dengan pegawai lainnya dengan cara tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri . Tipe budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan penghindaran.
3. Budaya Organisasi *Aggressive defensive*, yaitu budaya organisasi yang memotivasi pegawai untuk mengerjakan tugasnya dengan keras dan kukuh untuk melindungi status dan keamanan kerjanya. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif, mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Dalam penelitian, tiga tipe budaya organisasi ini dijadikan indikator Variabel Budaya Organisasi sebagai variabel terukur (*measurement variable*), karena merupakan pengelompokan dari pengertian Budaya Organisasi yang telah dikemukakan lebih dahulu oleh para akhli dan merupakan sifat, sikap dan kepribadian yang harus dimiliki oleh para pegawai dalam berinteraksi, mempertahankan serta mengembangkan organisasi sesuai, etika, nilai-nilai yang dimiliki organisasi.dan norma-norma yang berlaku baik intern maupun ekstern.

Kemudian Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2004:91), mengemukakan ada tiga perspektif Budaya Organisasi yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi, yaitu; persepektif kekuatan, persepektif kesesuaian dan persepektif adaptasi. Persepektif kekuatan, berasumsi bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan prestasi finasial organisasi. Persepektif kesesuaian, berasumsi bahwa budaya organisasi sesuai dengan konteks bisnisnya. Persepktif adaptasi, adalah budaya organisasi yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

* + 1. **Team Work**

Dalam berbagai kegiatan yang menimbulkan hubungan antara satu orang dengan orang lain, baik secara individu, kelompok, organisasi atau lembaga selalu membutuhkan koordinasi. Dalam organisasi baik intern secara struktural vertikal horijontal maupun diagonal dan ektern antara organisasi yang satu dengan yang lainnya untuk memperlancar proses pelaksanaan kegiatan dan lebih fokus dalam membantu mencapai tujuan dan output yang diinginkan organisasi tersebut biasanya dibentuk Tim kerja. Greath R. Jones & Jennifer M.George (2007:388) mengemukakan *“ A team is a group whose members work intensely with one another to achieve a specific common goal or objective”* dan Ivancevich, John M & Michael T.Metteson (1999:317) mengemukakan *“ A team may be defined as a formal group comprising people interacting very closely together with a shared commitment to accomplish agreed-upon objectives”*

Stephen P.Robbins (2007:300) mengemukakan terdapat beberapa tipe tim yaitu:

1. *Problem-Solving Teams* atau Tim Kerja Pemecahan masalah, yaitu tim yang terdiri dari 5 sampai 12 orang pegawai, bertemu beberapa jam setiap pekan berfungsi sebagai pemecahan masalah organisasi seperti perbaikan

kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

1. *Self-Managed Work Teams* atau Tim Kerja Swakelolayaitukelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memiliki kinerja tinggi atau memiliki pekerjaan yang saling bergantung serta memikul tanggung jawab mantan penyelia mereka . Biasanya kegiatan tim ini mencakup perencanaan, penjadwalan kerja, pengendalian kolektif atas langkah kerja, pembuatan keputusa**n** operasi dan pengambilan tindakan untuk mengatasi masalah.
2. *Cross-Functional Teams* atau Tim Lintas Fungsional yaitu tim kerja yang keanggotaannya terdiri dari lintas bidang bahkan organisasi tim ini merupakan sarana efektif untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.
3. *Virtual Teams* atau Tim Virtual yaitu tim yang keanggotaannya secara spesifik terpencar tidak berada dalam satu lokasi atau berbeda daerah, berbeda negara bahkan berbeda benua mengerjakan sesuatu pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Tim tersebut dapat bergabung langsung dengan menggunakan hubungan komunikasi seperti wide area network, konferensi video, dan email

Dalam operasionalnya diperlukan *Team Work* yang efektif yang dapat menghasilkan output terbaik sesuai dengan tipe Team dan bermafaat untuk organisasinya, Stephen P.Robbins (2007:304) mengemukakan *Team Work* dikatakan efektif apabila memiliki:

1. *Context*, sumber daya yang memadai, kepemimpinan dan struktur yang efektif, iklim kepercayaan, evaluasi kinerja, dan sistem imbalan yang mencerminkan kontribusi tim.
2. *Composition,* tim diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan tim, kepribadian sesuai dengan kebutuhan kepribadian tim, pengalokasian peran, keragaman, ukuran tim, pleksibilitas anggota, dan kesukaan anggota bekerja dalam tim.
3. *Work desigen,* yang memiliki otonomi, macam-macam keahlian, identitas tugas dan kepentingan tugas.
4. *Process,* anggota memiliki komitmen terhadap tujuan bersama, penetapan tujuan tim yang spesifik, kehebatan tim, tingkat konplik yang dikelola dan meminimalisasi kemalasan sosial.

Stephen P.Robbins, (2003:273) mengatakan juga apabila kinerja tim sudah baik mencapai puncaknya, pada suatu saat akan terjadi penurunan kinerja tim, mungkin karena mereka sudah jenuh, merasa sudah berhasil, kejadian tersebut diperlukan pemeliharaan dan pembinaan kinerja tim agar kinerja tim tetap baik dan terus meningkat, beliau menawarkan empat saran yaitu:

1. *Prepare members to deal with the problems of maturity*, yaitu menyiapkan anggota untuk menangani kematangan, dengan cara mengingatkan supaya mereka tidak kehilangan semangat dengan keberhasilan yang sudah dicapainya.
2. *Offer refresher training,* yaitu menawarkan pelatihan penyegaran yang ber-

hubungan dengan komunikasi, pemecahan konflik, proses tim dan keteram

pilan-keterampilan serupa.

1. *Offer advanced training,* yaitu menawarkan pelatihan lanjutan, apabila keberhasilan tim dicapai akibat tingkat tugas yang ditanganinya terlalu mudah, maka perlu diberikan pelatihan lanjutan untuk menangani tugas tim yang lebih berat.
2. *Encourage teams to treat their development as a constant learning experience,* yaitu mendorong tim belajar dari pengalaman-pengalaman yang diperoleh untuk terus mengembangkan diri mereka, menghubungkannya seperti dengan manajemen mutu dan salalu mencari perbaikan secara terus menerus.

Selain itu Ken Blanchard, Alan Randolph dan Peter Grazier (2005:4), terjemahan Andre Wiriadi mengemukakan agar bisa sukses dalam lingkungan bisnis yang

kompleks dan senantiasa cepat berubah serta dapat menghasilkan kinerja Tim yang lebih besar, sebaiknya kerja Tim harus diarahkan ke tahap Nex Level/ tahap berikutnya yang lebih baik dengan cara membangun Tim yang dapat memberdayakan kekuatan anggota Tim yang berasal dari pengetahuan, pengalaman dan motivasi internalnya. Membangun Tim menuju tahap berikutnya yang lebih baik berarti membangun Tim yang:

1. Merupakan sekumpulan orang berkeakhlian tinggi dan interaktif yang menggunakan ide dan motivasi dari semua anggota tim.
2. Menggunakan penyebaran informasi untuk membangun tingkat kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi.
3. Menggunakan batasan yang jelas untuk menciptakan kebebasan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara efisien.
4. Secara efektif menggunakan waktu dan bakat anggota tim dan pemimpin timnya.
5. Menggunakan keakhlian pengelolaan diri untuk membuat keptusan tim dan menciptakan hasil yang luar biasa bagi tim, anggotanya dan organisasinya.
   * 1. **Kinerja Organisasi**

Wibowo, (2007:67), mengartikan **”**Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan.Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.” danH. John Bernardin, Joyce E.A.Russell (1993-379) mengemukakan” *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.*  Sedangkan organisasi Chester I Barnard´s dalam Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2010-5), mengemukakan *“ a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons”*  dan *World Health Organization* *(WHO)* juga dalam Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2010-5), mengemukakan*” Organizations a social invention helping us to achieve things collectivelly that we could not achieve alone “*

Dari dasar pengertian kinerja dan organisasi tersebut, Kinerja Organisasi dapat diartikan adalah suatu proses bagaimana caranya tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai, hasil yang dicapai menunjukan tingkat perkembangan dan keberhasilan kinerja organisasi. Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dilakukan melalui tahapan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pelaporan. Keberhasilan kinerja organisasi akan sangat tergantung kepada kinerja individu, kinerja kelompok dalam unit atau sub unit dan kinerja Tim, baik Tim internal lintas unit atau sub unit maupun Tim ekternal atau lintas organisasi. Kinerja-kinerja tersebut akan dipengaruhi kompetensi, motivasi, komitmen baik individu/para pegawai maupun pimpinan top level, midle level sampai lower level dan kondisi organisasi yang dipengaruhi juga oleh faktor internal dan eksternal. Pengelolaan kinerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, oleh karena itu, James E. Brennan (1989:10-11) mengemukakan lima tahap untuk suksesnya manajemen kinerja yaitu :

1. *Get ready (prepare properly)*
2. *Take Aim ( plan carefully)*
3. *Fire (perform, take action)*
4. *Score (review the results, appraise performance)*
5. *Adjust (communicate the results, give piedback on the gree of success, provide meaningful reinforcement and corrective or remedial guidance).*

Dalam suatu organisasi, agar organisasi tersebut memiliki kinerja yang baik, pemimpin harus memperhatikan faktor-faktor seperti; Pernyataan maksud, tujuan dan nilai-nilai manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya organisasi, kerjasama antar individu, kelompok dalam sub unit/unit baik secara vertikal maupun hosontal dan kerjasama dalam tim internal dan eksternal. Menurut, Dess Lumpkin Eisner (2008: 6) “*Strategic management as consisting of the analyses, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages” dan “our key attributes of strategic management. It is directed at overall organizational goals, includes multiple stakeholders, incorporates short-term as well as long term perspectives, and recognizes trade-ofs between effectiveness and efficiency”.*

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia H. John Bernardin & Joyce E.A. Russell (1993: 2) mengemukakan pengelolaan sumber daya manusia harus berfokus pada “*recruitment, selection, development, compensation, reten tion, evaluation* *and* *promotion* *of personnel within an organization”* dan implementasi strategi manajemen sumber daya manusia proses tahap demi tahap perlu dilakukan dengan benar karena itu semuanya berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja pegawai dikemudian hari. Demikian juga pengembangan organisasi kedepan harus terantisipasi dan terencana dengan baik diikuti dengan perubahan budaya organisasi, konteks organisasi termasuk struktur peran dan fungsi, desain kerja pada unit dan sub unit, kerjasama baik antar individu dengan individu, sub unit dengan sub unit, unit dengan unit secara vertikal, horisontal mapun diagonal atau tim kerja didesain sedemikian rupa sehingga dapat memberikan tantangan dan motivasi kepada para pegawai untuk mencapai Tujuan dan Strategi , Visi dan Misi Organisasi.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja organisasi diperlukan pengukuran kinerja organisasi (*Performance measurement),* Robert Simons, (2000:7) mengemukakan *“ Performance measurement systems assist managers in tracking the implentation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives”* dari pengertian tersebut menunjukan bahwa pengukuran kinerja dapat membantu manajer dalam memonitor *(tracking)* implemntasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan pelaporan periodik yang mengindikasikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:31) mengemukakan berbagai ukuran pada Balanced Scorecard yang dibangun dengan tepat seharusnya berisikan serangkaian tujuan, ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. Empat perspektif Balanced Scorecard yaitu:

1. *Learning and Growth,* yaitu; pembelajaran dan pertumbuhan tentang keahlian pegawai.
2. *Internal/Business Process,* proses mutu/kualitas dan proses siklus waktu penyelesaian.
3. *Customer,* meliputi penyerahan hasil produksi/ pekerjaan tepat waktu kepada pelanggan/penerima manfaat dan loyalitas dari pelanggan/penerima manfaat.
4. *Financial*, meliputi *Return On Capital Employee (ROCE).*

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004:360): orang yang melakukan pengukuran/penilaian kinerja/prestasi kerja perlu memenuhi persyaratan ”*(1) be in a position to observe the behavior and performance of the individual of interest (2) be knowledgeable about the dimensions or features of performance (3) have an understanding of the scale format and the instrument itself (4) must be motivated to do a conscientious job a rating”*

Sedangkan Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007 : 323) kriteria ukuran kinerja seharusnya:

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individual yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesayan tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagai mana tingkah laku mereka.
4. Mengidentifikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
5. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setempat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan persediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat komprehensif,mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran atau sub-sub yang akan diukur tersedia.

Mustopadidjaja AR (2000: 12) mengemukakan ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi pemerintahan yaitu:

1. Indikator masukan (input), segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator proses, segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
3. Indikator keluaran, sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik.
4. Indikator hasil, segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
5. Indikator manfaat, sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak, pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian, enam indikator dari Mustopadidjaja AR (2000: 12), indikator nomor satu sampai dengan lima dijadikan ukuran indikator kinerja dinas yang diteliti, sedangkan indikator nomor enam tidak dimasukan karena indikator dampak merupakan pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan pada setiap kegiatan.

.

* 1. **Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan.**

Agar hasil penelitian dapat akurat dan bermakna perlu didukung oleh pakta realitas hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian sekarang. Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang disajikan dalam Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1**

**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Sekarang**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No: | Penelitian | Persamaan | Perbedaan | |
| Terdahulu | Sekarang |
| 1. | **A.A.Anwar Prabu Mangkunegara**  **(2001).**  Pola perilaku kepe mimpinan orientasi prestasi dalam hu bungannya dengan motivasi berprestasi dan penerapan bu daya organisasi | Kepemimpinan dan Budaya Organisasi | Pola perilaku kepe mimpinan ketua pengu rus dan manajer KUD dan kopontren serta Implementasi budaya organisasi pada selu ruh wilayah setrata ekosistem Jawa Barat. | Kepemimpinan Situasional dan Implementasi bu daya organisasi di Dinas-Dinas OPD Kabupaten dan Kota se Jawa Barat |
| 2. | **Aris Hutapea (2003)**  Pengaruh Pember dayaan Aparatur Ter hadap Efektivitas Pelayanan Kepada Masyarakat Melalui Produktivitas Kerja. | Kinerja | Produktivitas kerja aparatur Terhadap Efektivitas Pelayanan Kepada Masyarakat di Kota Bandung | Kinerja Organi sasi Dinas-Dinas OPD Kabupaten dan Kota se Jawa Barat. |
| 3. | **Erliana Hasan**  **(2004)**  Pengaruh Perilaku dan Situasi Komu nikasi Birokrat Ter hadap Kinerja Pe merintah. | Kinerja | Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. | Kinerja Organi sasi Dinas-Dinas OPD Kabupaten dan Kota se Jawa Barat. |
| 4. | **T.Herry Rachmantsyah (2004)**  Pengaruh Budaya Organisasi, Terha dap Perencanaan dan Implementasi Strategi. | Budaya Organisasi | Pengaruh Budaya Or ganisasi di Birokrasi Pengaruh Budaya Or ganisasi Terhadap Pe rencanaan dan Imple mentasi Strategi Peme rintah Provinsinsi DKI Ja karta. | Pengaruh Bu daya Organisasi Terhadap Team Work dan Impli kasinya Terha dap Kinerja Orga nisasi di Dinas-Dinas OPD Kab/ Kota se Jawa Barat. |
| 5. | **Erni Rusyani (2004).**  Pengaruh Budaya Organisasi Terha dap Orientasi Stra tegi. | Budaya Organisasi. | Pengaruh Budaya Organisasi di 147 Pe rusahaan Manufaktur di Indonesia. | Pengaruh Bu daya Organisasi Terhadap Team Work dan Impli kasinya Terha dap Kinerja Orga nisasi di Dinas-Dinas OPD Kab/ Kota se Jawa Barat. |
| 6. | **Oliver pada**  **Kreitner & Kinicki (2005:18)**  Contingency (Approach)/Pende katan kemungkinan Gaya Manajemen di Perusahaan Coca Cola di Eropa Barat, Amerika Serikat dan di Asia. | Kepemimpinan | Implementasi kepe mimpinan di Perusa haan Swasta Coca Cola di Eropa Barat, Amerika Serikat dan di Asia. (Tidak ada satu gaya kepemimpinan pun yang terbaik, ada nilai untuk pendekatan yang berbeda, tergan tung pada pasar). | Implementasi Kepemimpinan di Organisasi-Organisasi Pe merintah yang berbeda. |
| 7. | **Artikel Penelitian dan implikasi Mana jemen pada Kreit ner & Kinicki (2005:91)**  Studi longitudinal 322 pegawai orga nisasi pemerintah. | Budaya Organisasi dan  Kepemimpinan | Implementasi Kepe mimpinan dan Buda ya Organisasi di Or ganisasi Pemerintah an (intervensi pimpi nan dengan sukses mengubah Budaya Organisasi kearah par tisipasi dan keterli batan Pegawai). | Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organi sasi Terhadap Team Work di Organisasi Pemerintah. |
| 8. | **Kreitner & Kinicki (2005:214)**  Penelitian Kinerja Pegawai di Peru sahaan Swasta | Kinerja | Kinerja pegawai di Perusahaan Swasta (Pegawai memiliki kepercayaan lebih besar terhadap ma najemen jika instru men dan proses pe nilaian yang diguna kan akurat. | Penelitian Kiner ja Organisasi di Organisasi Pe merintah (instru men yang digu nakan sesuai de ngan kebutuhan penelitian. |
| 9. | **Ken Blanchard, Alan Randolph & Peter Grazier, (2005:8)**  Pegawai bekerja da lam kelompok Sebe lum dan sesudah Mengarah Kepada *Team Next Level*. | *Team Work* | Membandingkan pe gawai bekerja dalam kelompok sebelum dan sesudah menga rah kepada *Team Next Level* di Perusa haan Swasta. (Pe gawai sesudah me ngarah ke Team Next Level, mereka dalam hidupnya merasa me miliki pengalaman ker ja terbaik dan pera saan puas terhadap pekerjaan yang diker jakannya). | Pegawai bekerja dalam Team Work di Organi sasi Pemerin tah. |
| 10. | **I. Iskandar**  **(2006).**  Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Si tuasional dan Buda ya Organisasi Terha dap Strategi Manaje men Sumber Daya Manusia di Lemba ga Pelatihan Provin si Jawa Barat. | Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi. | Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Si tuasional dan Budaya Organisasi di Lemba ga Pelatihan Provinsi Jawa Barat. | Pengaruh Kepe mimpinan Situa sional Dan Buda ya Organisasi Terhadap Team Work di Dinas-Dinas OPD Kabupaten dan Kota se Jawa Barat. |

Dengan demikian penelitian yang dilaksanakan mempunyai perbedaan yang berarti, sehingga penelitian ini mempunyai originalitas.

* 1. **Kerangka Pemikiran.**

Kinerja Dinas di OPD dipengaruhi oleh bebbagai Variabel diantaranya Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kerjasama diantara para pegawai melalui *Team Work* baik di dalam unit, sub unit secara vertikal horizontal diagonal maupun ektern dengan organisasi lain yang akan mempengaruhi keberhasilan Kinerja Organisasi Dinas.

Variabel Kepemimpinan; Kepemimpinan Situasional menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard (1993: 207) terdiri dari empat Sub Variabel yaitu; *Telling, Selling, Participating dan Delegating,* dalam arti implementasi Kepemimpinan Situasional supaya efektip diberbagai organisasi harus mempertimbangkan perilaku hubungan, perilaku tugas dihubungkan dengan tingkat kematangan bawahan baik kematangan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan yang akan dilaksanakannya maupun kematangan pshikologis. Keempat Sub Variabel tersebut akan memprediksi keberhasilan pemimpin dalam implementasi kepemimpinannya, pendapat tersebut sejalan dengan beberapa akhli diantaranya Gary Yukil (2010: 173 ), Stephen P.Robbins (2007:367) dan relevan dengan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap tingkatan Manajemen pada Top, Midle dan Lower Manajemen (Katz, 1955; Boyatzis, 1982; Jacobs & Jaques, 1987; Mumford & Conelly, 1991; Mumford, Marks, Conelly, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000) dalam Gary Yukil (2010: 69 ) . Kepemimpinan Situasional ada disemua tingkatan Manajemen.

Variabel Budaya Organisasi, Kreitner dan Kinicki (2004: 87 ) menyebutkan implementasi Budaya Organisasi di dalam organisasi ada tiga tipe yaitu; *Constructive,* *Passive defensive dan*  *Agressive defensive* sebagai Sub Variabel Budaya Organisasi yang diimplementasikan di dalam organisasi, masing-masing Sub Variabel tersebut akan memprediksi variabel Budaya Organisasi. Tipe Budaya Organisasi merupakan pengelompokan dari Budaya Organisasi yang diartikan oleh para akhli diantaranya; Edger Schein di dalam Ivancevich, John M and Michael T.Metteson, (1999:72), Stephen P. Robbins and Timothy.A.Judge, (2007:516), Greath R.Jones dan Jennifer M.George (2007: 71). Dari pendapat mereka, Budaya Organisasi diartikan adalah integritas dari nilai-nilai, norma-norma/aturan-aturan, harapan-harapan yang sengaja dibentuk dengan penuh pertimbangan, diyakini, dimaknai oleh para anggota organisasi dan dapat membentuk perilaku para anggota kearah pencapain tujuan organisasi.

Variabel *Team Work,*  *Team Work*  dapat diartikan suatu kelompok atau kelompok formal yang anggotanya saling berinteraksi, bekerja bersama-sama dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan spesifik dan telah disetujui bersma, disimpulkan dari pendapat Greath R. Jones & Jennifer M.George (2007:388) dan Ivancevich, John M & Michael T.Metteson (1999:317). Dalam kerja *Team Work* tidak terlepas dari fungsi-fungsi dasar Manajemen dari para akhli seperti; GR. Terry; Planning, Organization, Actuating dan Controlling, Harold Koontz and Cyril O´Donnel; Planning, Organizating, Staffing, Direkting dan Controlling serta para akhli lainnya. Maka Sub Variabel dari Variabel *Team Work* , yang dapat memprediksi Variabel *Team Work* adalah proses kerja *Team Work* mulai Perencanaan, Pelaksanaan, Pelaporan dan Pengendalian serta Hasil/ Output.

Variabel Kinerja Organisasi, Kinerja Organisasi dapat diartikan suatu proses bagaimana caranya tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai, hasil yang dicapai menunjukan tingkat perkembangan dan keberhasilan kinerja organisasi disimpulkan dari Wibowo, (2007:67), Chester I Barnard´s dan WHO dalam Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2010-5). Menurut Mustopadidjaja AR (2000: 12). Keberhasilan kinerja di dalam organisasi pemerintahan diukur oleh indikator: (1) Masukan *(Input)* yaitu; segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. (2) Proses yaitu; segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. (3) Keluaran (*Output)*, sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik. (4) Hasil, segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). (5) Manfaat, sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.(6) dampak, pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. Indikator nomor satu s/d lima dijadikan Indikator sekaligus sebagai kovarian variabel Kinerja Organisasi. Masing-masing kovarian dapat memprediksi keberhasilan Kinerja Organisasi Dinas di Pemerintahan Kabupaten dan Kota.

Penelitian ini ditunjang oleh kajian pustaka, dan juga oleh data empirik sebagai dasar pemikiran dan konseptual penelitian yang akan dilakukan. Kajian pustaka merinci urutan konseptual dari ***grand theory*** manajemen sumber daya manusia, manajemen kontemporer dan perilaku organisasi, dilanjutkan dengan ***middle range theory*** berkaitan dengan faktor-Faktor Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, *Team Work*  dan Kinerja Organisasi.

Dalam penelitian ini terarah kepada aplikasi pelaksanaan kepemimpinan situasionl sebagai Variabel laten/ eksogen pertama yang terdiri dari variabel teramati yaitu;  *telling, selling,* *participating dan*  *delegating,* memiliki korelasi dengan budaya organisasi sebagai variabel laten/eksogen kedua, terdiri dari variabel teramati yaitu; *Constructive,* *Passive defensive dan*  *Agressive defensive,* baik secara sendiri-sendiri maupun bersamaan akan berpengaruh terhadap *Team Work* sebagai variabel laten/endogen pertama, terdiri dari variabel teramati yaitu; Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian dan Pelaporan Serta Output . Baik tidaknya kinerja *Team Work* juga akan berimplikasi terhadap Kinerja Organisasi OPD di Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat, sebagai variabel laten/endogen kedua, terdiri dari variabel teramati; Input, Proses, Keluaran/Output, Hasil/Efek Langsung, dan Manfaat yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Kajian pustaka sebagai landasan pemikiran dan konseptual dalam penelitian terlihat pada Gambar 2.3 .

GRAND

THEORY

Manajemen SDM, Manajemen Kontemporer dan Perilaku Organisasi

Gary Dessler (2003), Greath R.2007, Kreitner 2010, 2004, Robbins2007, Ivancevich 1999, Stoner 1996,

MIDDLE

RANGE

THEORY

Kepemim pinan Situasional dan Budaya Organisasi

Gary Yukl, 2010, Kreitner 2010 2004 Robbins 2007, 2003, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993, Ivancevich 1999,

Team Work dan

Kinerja Organisasi

Paul Harsey Ken Blanchard, 1993 Wibowo,2006, Simon R,2000, Mustopadidjaja, 2000

Subtance

Theory

Organisasi Dinas sebagai unsur OPD di Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat.

Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Team Work, dan Kinerja Organisasi

Alur landasan teori dalam cakupan penelitian

Alur balik melengkapi dan memprakarsai teori

Kinerja Organisasi

Kepemimpinan

Situasional

Budaya Organisasi

Team Work

**Gambar 2.3**

Landasan Teori Keseluruhan

Keterangan:

Berubahnya sistem pemerintahan dari Undang-Undang Nomor 5 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di daerah kepada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, dari pemerintahan sentralisasi kepada desentralisasi, merubah seluruh tatanan pemerintahan mulai dari pemerintah pusat sampai pemerintahan daerah dan desa/kelurahan. Perubahan nama dan struktur organisasi pemerintahan tidak terencana dengan baik, lepas dari sistem, tidak diikuti dengan perubahan Budaya Organisasi, tentu para pimpinan Organisasi Perangakat Daerah (OPD) terutama para kepala Dinas di Kabupaten dan Kota sebagai ujung tombak realisasi tujuan, visi dan misi Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota akan kesulitan didalam aplikasi kepemimpinannya.

Dalam kondisi yang demikian penyelenggaraan pemerintahan sangat membutuhkan pemimpin yang arif, bijak terutama di dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan publik, koordinasi baik intern maupun ektern organisasi serta motivasi terhadap para pegawai serta merubah budaya perilaku individu, kelompok (unit dan sub unit kerja) maupun organisasi secara keseluruhan menuju pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan situasional yang merupakan kombinasi dari perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kedewasaan pegawai, terdiri dari unsur *telling, selling,* *participating dan*  *delegating,* akan tepat diaplikasikan di organisasi pemerintah, dimana objek organisasi latar belakang tingkat pendidikan, disiplin ilmu pegawai serta kemampuannya berbeda-beda. Demikian juga tiga tipe budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi yaitu; *Constructive,* *Passive defensive dan*  *Agressive defensive.* Budaya organisasi dapat meningkatkan, keyakinan, harapan, rasa memiliki, integritas, disiplin, motivasi, kreatifitas, inovatif, para pegawai, dan terciptanya keajegan organisasi.

Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi melandasi dan berpengaruh terhadap keberhasilan *Team Work* baik *Team Work* antar unit dan sub unit maupun *Team Work* tugas khusus terdiri dari unsur; Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian dan Pelaporan, serta Output , dimana *Team Work* sebagai sarana proses mempertajam pencapaian kinerja organisasi. Kinerja Oganisasi terdiri dari unsur; Masukan/*Input,* Proses, Keluaran/*Output,* Hasil/Efek Langsung dan Manfaat/ kaitan dengan tujuan akhir kegiatan.

Dari kerangka logika, guna menjawab permasalahan yang diungkap dalam perumusan masalah, kerangka pemikiran dikembangkan secara skematis yang menggambarkan pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap *Team Work* antar unit dan sub unit dan *Team Work* tugas khusus serta implikasinya terhadap Kinerja Organisasi Dinas di Kabupaten, Kota Provinsi Jawa Barat pada Gambar 2.4 berikut.

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Variabel Kepemimpinan**

**Situasional**

* *Telling* (Memberitahu/Instruksi)
* *Selling* (Menjual/Menjajakan)
* *Participating* (Partisipasi /Berperanserta
* *Delegating* (Delegasi)

**Variabel Team Work**

* *Planning* (Perencanaan)
* *Actuating* (Pelaksanaan)
* *Controlling and Report* (Pengendalian dan Pelaporan)
* *Output* (Keluaran)

**Variabel Budaya**

**Organisasi**

* ***Constructive*** (**Konstruktif).**
* ***Passive defensive*** (**Pasif-defensif).**
* ***Aggressive defensive*** (Agresif-defensif**).**

**Variabel Kinerja**

**Organisasi**

* *Input* (Masukan)
* *Process* (Proses)
* *Output* (Keluaran)
* *Benefit* (Hasil)
* *Impact* (Manpaat)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gary Yukl, 2010, Kreitner 2010, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993,GreathR.2007,Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | GreathR.2007,Gary Yukl, 2010,Stoner1996, Robbins 2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | Paul Harsey dan Ken Blanchard,1993, Wibowo , 2006, Simon R,2000, Mustopadidjaja, 2000 |

**Gambar 2.4**

Paradigma Penelitian

* 1. **Premis**

Dalam merumuskan hipotesis terlebih dahulu diperlukan premis-premis yang mendukung hipotesis. Premis dapat diartikan pernyataan atau pendapat yang dianggap benar atau tidak perlu dipersoalkan benar salahnya, kerena sudah jelas sumber pernyataan atau pendapat tersebut dan telah teruji kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, diformulasikan premis-premis sebagai berikut:

**Premis 1**

Kepemimpinan Situasional merupakan perkembangan Model Efektivitas Pemimpin Tiga Dimensi yang didasarkan pada : 1) Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pimpinan. 2) Kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pimpinan dan 3) Level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. (Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 1993:184, Robbins Stephen P. and A. Judge Timothy, 2007:363, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki 2010:477, Gary Yukl, 2010:32) .

**Premis 2**

Kematangan (maturity) sebagai kemampuan dan kemauan (ability dan willingness) orang-orang untuk memikul tanggung jawab dan mengarahkan perilaku sendiri kearah tanggung jawab tersebut. Kematangan berkaitan dengan tugas tertentu yang harus dilaksanakan sebagai tanggung jawabnya (Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 1993:184,).

**Premis 3**

**Terdapat empat Gaya Pemimpin dalam mengelola kinerja pegawai: *telling* yaitu** memberitahukan/menjelaskan apa yang diinginkan oleh pemimpin kepada bawahan yang belum tahu dan tidak mau melaksanakan keinginan pemimpin/organisasi***, selling* yaitu** menjajakan kepada bawahan yang belum tahu tapi mereka mau melaksanakan ***, participating* yaitu** mengajak partisipasi kepada bawahan yang sudah mampu tapi belum mau untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya **dan *delegating* yaitu** mendelegasikan kepada bawahan yang sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Fred E.Fiedler,s dalam Greath R.Jones dan Jennifer M.George 2007: 377, Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, 1993:184, Edger Schein di dalam Ivancevich, John M and Michael T.Metteson, 1999:72).

**Premis 4**

Tiga tipe budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi yaitu: budaya Organisasi *Constructive*, *Passive defensive* dan *Aggressive defensive*, (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki 2004:87).

**Premis 5**

Tiga perspektif Budaya Organisasi yang dapat meningkatkan prestasi ekonomis organisasi, yaitu; Persepektif kekuatan, berasumsi bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan prestasi finasial organisasi. Persepektif kesesuaian, berasumsi bahwa budaya organisasi sesuai dengan konteks bisnisnya. Persepktif adaptasi, adalah budaya organisasi yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki 2004:91).

**Premis 6**

Budaya organisasi mendorong terbentuknya perwujudan sifat, sikap dan kepribadian yang harus dimiliki oleh para pegawai dalam berinteraksi, mempertahankan serta mengembangkan organisasi sesuai, etika, nilai-nilai yang dimiliki organisasi.dan norma-norma yang berlaku baik intern maupun ekstern (Edger Schein di dalam Ivancevich, John M and Michael T.Metteson, 1999:72, Greath R.Jones dan Jennifer M.George 2007: 71, Stephen P. Robbins and Timothy.A.Judge ,2007:511, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2004:87).

**Premis 7**

Di dalam berbagai organisasi Team Work dibutuhkan untuk pencapain tujuan organisasi baik internal dalam satu unit atau sub unit, horizontal diagonal maupun dengan organisasi lain/external (Greath R. Jones & Jennifer M.George 2007:388, Ivancevich, John M & Michael T.Metteson 1999:317, Stephen P.Robbins 2007:300).

**Premis 8.**

Lembaga/ perusahaan agar bisa sukses dalam lingkungan bisinis yang kompleks dan senantiasa cepat berubah serta dapat menghasilkan kinerja Tim yang lebih besar, kerja Tim harus diarahkan ke tahap Next Level dengan cara membangun Tim yang dapat memberdayakan kekuatan anggota Tim yang berasal dari pengetahuan, pengalaman dan motivasi internalnya (Ken Blanchard, Alan Randolph dan Peter Grazier 2005:4, Stephen P.Robbins, 2003:273).

**Premis 9**.

Dalam Team work agar dapat mencapai hasil yang diinginkan tahapan proses,perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pengendalian, harus dilaksanakan sebaik mungkin (Stephen P.Robbins 2007:304, Greath R. Jones & Jennifer M.George 2007:388).

**Premis 10**

Kinerja Organisasi, suatu proses bagaimana caranya tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai, hasil yang dicapai menunjukan tingkat perkembangan dan keberhasilan kinerja organisasi (Wibowo, 2007:67).

**Premis 11**

Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dilakukan melalui tahapan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pelaporan atau fungsi-fungsi manajemen (GR. Terry; 1982, Harold Koontz and Cyril O´Donnel 1980, serta para akhli lainnya)

**Premis 12**

Indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi pemerintahan yaitu: Masukan (input), proses, keluaran, hasil, dan manfaat (Mustopadidjaja AR 2000: 12, Robert Simons, 2000:7).

**Premis 13**

Keberhasilan kinerja organisasi tergantung kepada kinerja individu, kinerja kelompok dalam unit atau sub unit dan kinerja Tim, baik Tim internal lintas unit atau sub unit maupun Tim ekternal atau lintas organisasi. Kinerja-kinerja tersebut dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, komitmen baik individu/para pegawai maupun pimpinan top level, midle level sampai lower level dan kondisi organisasi yang dipengaruhi juga oleh faktor internal dan eksternal (H. John Bernardin & Joyce E.A. Russell 1993: 2, Dess Lumpkin Eisner 2008: , Robert S. Kaplan dan David P. Norton 1996:31).

* 1. **Hipotesis Penelitian.**

Berdasarkan perumusan masalah, kerangka pemikiran, dan premis-premis, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 1**

Kepemimpinan Situasional (*Telling,Selling, Participating dan Delegating*) berpengaruh terhadap *Team Work* (Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian & Pelaporan serta *Output*/ keluaran) di Dinas OPD Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat.(Premis 1, 2, 3, 7,8 dan 9).

**Hipotesis 2**

Budaya Organisasi (*Constructive*, *Passive defensive* dan *Aggressive defensive*) berpengaruh terhadap *Team Work* (Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian & Pelaporan serta Output/ keluaran) di Dinas OPD Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat (Premis 4, 5, 6, 7, 8 dan 9).

**Hipotesis 3**

Kepemimpinan Situasional (*Telling,Selling, Participating dan Delegating*) dan Budaya Organisasi (*Constructive*, *Passive defensive* dan *Aggressive defensive*) berpengaruh terhadap *Team Work* (Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian & Pelaporan serta Output) di Dinas OPD Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat (Premis 1‚ 2, 3, 4, 5, 6, 7,8 dan 9).

**Hipotesis 4**

*Team work* (Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian & Pelaporan serta *Output/* keluaran) berimplikasi terhadap Kinerja Organisasi (*Input/* masukan, proses, *Output*/ keluaran, hasil dan manfaat) di Dinas Kabupaten dan Kota Provinsi Jawa Barat (Premis 7, 8, 9, 10,11,12 dan 13)

**Gambar 2.4**

Paradigma Penelitian

**(Y24)**

Hasil

(**Y25)** Manfaat

**(Y23)**

*Output* /Keluaran

**(Y13)** Pengendalian & Pelaporan

**(Y12)** Pelaksa

naan

**(Y11)** Perenca

naan

**(Y14)**  *Output/* Keluaran

**(Y22)**

Proses

**(Y21)**

*Input*

**(X11)**

*Telling*

**(X22)**

*Passive*

*defensive*

**(X21)**

*Constructive*

**(X14)**

*Dellega*

*ting*

**(X13)**

*Partici*

*pating*

**(X12)**

*Selling*

(X23) *Aggressive defensive*

Faktor Obyektif:

1. Inovatif
2. Perhatian
3. Orientasi

Hasil

1. Orientasi Orang
2. Oeientasi

Tim

1. Keagresi

pan

1. Kemanta

pan

Diper

Sepsi

kan sebagai

Buda

ya Organi

sasi

Kekuatan

Tinggi

Kekuatan

Rendah

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Variabel Kepemimpinan**

**Situasional**

* Memberitahu/Intruksi
* Menjual/Menjajakan
* Partisipasi/Berperan Serta
* Delegasi

**Variabel Team Work**

* Perencanaan
* Pelaksanaan
* Pengendalian dan Pelaporan
* Keluaran

**Variabel Budaya**

**Organisasi**

* **Konstruktif.**
* **Pasif-defensif.**
* **Agresif-defensif**

**Variabel Kinerja**

**Organisasi**

* Masukan
* Proses
* Keluaran
* Hasil
* Manfaat

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gary Yukl, 2010, Kreitner 2010, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993,GreathR.2007,Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | GreathR.2007,Gary Yukl, 2010,Stoner1996, Robbins 2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | Paul Harsey dan Ken Blanchard,1993, Wibowo , 2006, Simon R,2000, Mustopadidjaja, 2000 |

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Variabel Kepemimpinan**

**Situasional**

* ***Telling***
* ***Selling***
* ***Participating***
* ***Delegating***

**Variabel Team Work**

* ***Planning***
* ***Actuating***
* ***Controlling and report***
* ***Output***

**Variabel Budaya**

**Organisasi**

* ***Constructive***
* ***Passive defensive***
* ***Aggressive defensive***

**Variabel Kinerja**

**Organisasi**

* ***Input***
* ***Process***
* ***Output***
* ***Benefit***
* ***Impact***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gary Yukl, 2010, Kreitner 2010, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993,GreathR.2007,Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | GreathR.2007,Gary Yukl, 2010,Stoner1996, Robbins 2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2010 | Paul Harsey dan Ken Blanchard,1993, Wibowo , 2006, Simon R,2000, Mustopadidjaja, 2000 |

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Variabel Kepemimpinan**

**Situasional**

* *Telling* (Membertahu/Instruksi)
* *Selling* (Menjual/Menjajakan)
* *Participating* (Partisipasi /Berperanserta
* *Delegating* (Delegasi)

**Variabel Team Work**

* *Planning* (Perencanaan)
* *Actuating* (Pelaksanaan)
* *Controlling and Report* (Pengendalian dan Pelaporan)
* *Output* (Keluaran)

**Variabel Budaya**

**Organisasi**

* ***Constructive*** (**Konstruktif).**
* ***Passive defensive*** (**Pasif-defensif).**
* ***Aggressive defensive*** (Agresif-defensif**).**

**Variabel Kinerja**

**Organisasi**

* *Input* (Masukan)
* *Process* (Proses)
* *Output* (Keluaran)
* *Benefit* (Hasil)
* *Impact* (Manpaat)

Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job fungtion or activity during a specified time period (H. John Bernardin, Joyce E.A.Russell tahun 1993 hal 379)

Capaian digambarkan sebagai [record/ catatan] hasil memproduksi pada [atas] suatu pekerjaan ditetapkan fungtion atau aktivitas selama suatu periode waktu ditetapkan

Performance tergantung kombinasi antara Abillity, effort dan skill

Performance depends on the right combination of effort, ability and skill

Capaian tergantung pada sisi kanan kombinasi usaha, kemampuan dan ketrampilan

Organizations a social invention helving us to achieve things collectivelly that we could not achieve alone.

Organisasi suatu penemuan sosial helving [kita/kami] untuk mencapai berbagai hal [yang] collectivelly bahwa kita tidak bisa mencapai sendiri.

James D. Mooney dalam malayu S.P. Hasibuan (1996:123) mengemukakan *“ Organization is form of every human association for the attainment of common purpose*” ¹³ dan Philip Senznick yang diterjemahkan langsung dalam buku yang sama tersebut di atas (1996:124) mengemukakan “ Organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu” ¹

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Teori yang**

**Men**

**dukung**

**Variabel Kepemimpinan**

**Situasional**

* *Telling* (Memberitahu/Intruksi)
* *Selling* (Menjual/Menjajakan)
* *Participating* (Berperan Serta)
* *Delegating* (Delegasi)

**Variabel Team Work**

* Perencanaan
* Pelaksanaan
* Pengendalian dan Pelaporan
* Keluaran*(Output)*

**Variabel Budaya**

**Organisasi**

* **Konstruktif.**
* **Pasif-defensif.**
* **Agresif-defensif**

**Variabel Kinerja**

**Organisasi**

* Input
* Proses
* Keluaran*(Output)*
* Hasil
* Manfaat

Catatan kutipan 6 , 16, 9 baris berubah harus digeser

Competing values framework

Clan culture

A culture that has an internal focus and values flexibility rather than stability and control

Competing values framework

A framework for categorizing organizatinal culture

Flexibility and discretion

internal focus and integration

clan

Adhocracy

External focus and differentiation

Stability and control

Saing kerangka nilai-nilai

Kultur Kaum

Suatu kultur yang mempunyai suatu fokus internal dan fleksibilitas nilai-nilai dibanding/bukannya stabilitas dan kendali

Saing kerangka nilai-nilai

Suatu kerangka untuk menggolongkan organizatinal kultur

Fleksibilitas Dan Pertimbangan

pengintegrasian dan fokus internal

kaum

Adhocracy

Pembedaan Dan Fokus eksternal

Stabilitas dan kendali

Dess Lumpkin Eisner (2008: 6) “*Strategic management as consisting of the analyses, decisions, and actions an organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages” dan “our key attributes of strategic management. It is directed at overall organizational goals, includes multiple stakeholders, incorporates short-term as well as long term perspectives, and recognizes trade-ofs between effectiveness and efficiency”*

Manajemen strategis [sebagai/ketika] terdiri dari analisa, keputusan, dan tindakan [adalah] suatu organisasi melakukan dalam rangka menciptakan dan mendukung manfaat kompetisi

empat atribut kunci [dari;ttg] manajemen strategis. [Itu] diarahkan pada keseluruhan gol organisatoris, meliputi berbagai stakeholders, menyertakan jangka pendek seperti halnya perspektif jangka panjang, dan mengenali trade-ofs antar[a] efektivitas dan efisiensi.

How to give feedback for coaching purposes and organizational effectiveness

Managers need to keep the following tips in mind when giving feedback as part of a comprehensive performance management program:

focus on performance, not personalities

Give specific feedback linked to learning goals and performance outcome goals.

Channel feedback toward key result areas for the organization.

Give feedback as soon as possible.

Give feedback to coach improvement, not just for final result.

Base feedback on accurate and credible information.

Pair feedback with clear expectations for improvement.

Bagaimana cara memberi umpan balik untuk tujuan pelatihan dan efektivitas organisatoris

Para manajer harus [menyimpan/pelihara] ujung/persenan yang berikut di (dalam) pikiran ketika memberi umpan balik sebagai bagian dari suatu program manajemen capaian menyeluruh:

memusatkan pada [atas] capaian, [yang] bukan kepribadian

Beri umpan balik spesifik yang dihubungkan untuk belajar gol dan gol hasil capaian.

Umpan balik Saluran ke arah bidang hasil pokok untuk organisasi.

Beri umpan balik secepat mungkin.

Beri umpan balik ke peningkatan pelatih, tidak hanya untuk hasil akhir.

Umpan balik Dasar pada [atas] informasi terpercaya dan akurat.

Umpan balik Pasangan dengan harapan jelas bersih untuk peningkatan.

**Gambar 2.4**

Paradigma Penelitian

**Variabel (X1) Kepemimpinan**

**Situasional**

**Sub Variabel (X1)**

* (X11) *Telling*
* (X12) *Selling*
* (X13) *Participating*
* (X14) *Dellegating*

**Variabel (Y1) Team Work**

**Sub Variabel (Y1)**

* (Y11) Perencanaan
* (Y12) Pelaksanaan
* (Y13) Pengendalian

dan Pelaporan

* (Y14) *Output*

**Variabel (X2) Budaya**

**Organisasi**

**Sub Variabel (X2)**

* (X21) *Constructive*
* (X22) *Passive*

*defensive*

* (X23) *Aggressive*

*defensive*

**Variabel (Y2) Kinerja**

**Organisasi**

**Sub Variabel (Y2)**

* (Y21) Input
* (Y22) Proses
* (Y23) Keluaran
* (Y24) Hasil
* (Y25) Manfaat

**Gambar 2.4**

Paradigma Penelitian

GreathR.2007, Gary Yukl, 2010, Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2002, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993

GreathR.2007, Gary Yukl, 2007, Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2002

GreathR.2007, Gary Yukl, 2007, Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2002, Wibowo 2006

**Kepemimpinan**

**Situasional**

* Telling
* Selling
* Participating
* Dellegating

Gary Yukl, 2007,Stoner 1996 , Ivancevich 1999, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 2004

**Team Work**

* Perencanaan
* Pelaksanaan
* Pengendalian

dan Pelaporan

* Output

GreathR.2007, Gary Yukl, 2007, Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2002

**Budaya**

**Organisasi**

* Konstruktif
* Pasif defensive
* Agresif defensif

Kreitner 2002, Robbins 2007, Ivancevich 1999.

**Kinerja**

**Organisasi**

* Input
* Proses
* Keluaran
* Hasil
* Manfaat

Ken Blanchard dkk, 2005 Wibowo,2006, Simon R,2000, Mustopadidjaja, 2000

GreathR.2007, Gary Yukl, 2007, Stoner 1996, Robbins2007, Ivancevich 1999, Kreitner 2002, Paul Harsey dan Ken Blanchard, 1993