

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini berisi *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*, yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

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

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

Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Menurut Handoko (2011:3) : “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.”

Menurut Stoner (2012:1) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan

sumber daya- sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Badrudin (2014:4) mendefenisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau pegawai yang dimana pegawai adalah aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia:

Menurut Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia adalah : “Proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.”

Menurut Noe, *at al* (2012:2) manajemen sumber daya manusia adalah : “Kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap , dan *performance*.”

Menurut Mathis dan Jackson (2012:4) : Sesuatu yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”.

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawawi (2015:40) adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).

Berdasarkan defenisi-defenisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi perusahaan.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia. Menurut Rivai (2011:13), fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organization chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terperinci dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis**

Menurut Mathis & Jackson (2012:30) strategik *human resource manajemen* adalah ; “Pemanfaatan kepegawaian dari suatu organisasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dari kompetitor.” Manajemen SDM yang strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran

strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. Dengan demikian, strategi SDM adalah mengarah kepada pembangunan angkatan kerja.

Komponen khusus dari strategi SDM menggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyaring manajer yang potensial, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian setiap peluang bagi karyawan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

Menurut Mathis & Jackson (2012:30), evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik sebagai berikut :

- a. *The personel perspective*, yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.
- b. *The compensation perspectives*, yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai asetstrategik.
- c. *The alignment perspective*, yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan

kapabilitas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen

- d. *The high performance perspective*, yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan (*linking people, strategy, and performance*).

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada pengikutnya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Langkah alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu mengerjakannya dalam kerja dengan tindakan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Berikut ini dikemukakan pendapat menurut beberapa ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

Yukl (2011:8), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah :“Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Robbins (2012:36), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya

tujuan.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2015:3) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan**

Siagian (2015:47-48) berpendapat fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak di luar organisasi,
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang handal, khusus dalam hubungan ke dalam terutama mengenai situasi konflik, dan

5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dan kepemimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang diembannya.

### **2.1.2.3 Karakteristik Kepemimpinan**

Siagian (2015:47-48) berpendapat berdasarkan pendekatan ciri dari kepemimpinan, maka sifat-sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

- 1) Inteligensi

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.

- 2) Kematangan dan keluasaan pandangan sosial.

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.

- 3) Memiliki motivasi dan keinginan prestasi

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.

- 4) Hubungan antar individu

Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.

5) Integritas

Mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

#### **2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Berdasarkan konsep kepemimpinan dari Moehariono (2014:382), maka dalam penelitian ini dimensi dan indikator dari kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Mempengaruhi dengan indikator mengarahkan dan mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, mempengaruhi karyawan untuk meraih target yang ditetapkan dan mengarahkan karyawan bekerja efektif dan efisien
2. Memfasilitasi dengan indikator memfasilitasi penggunaan sumber daya perusahaan untuk penyelesaian pekerjaan, menyampaikan keinginan atau usulan karyawan kepada pihak manajemen dan menerjemahkan atau menjabarkan kebijakan serta peraturan perusahaan sebagai pedoman kerja kelompok.
3. Pencapaian tujuan bersama dengan indikator menetapkan tujuan pekerjaan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, serta

menetapkan kebijakan dan prosedur.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam proses memecahkan masalah dan mengambil keputusan ketika beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mengelola integrasi internal organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organization culture* yang dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian. Berikut ini adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu :

Robbins (2012:230-280) mengatakan :“Budaya organisasi merujuk kepada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”.

Menurut Richard Daft (2010: 84) budaya organisasi adalah “*a culture based a solid organizational mission or purpose that uses shared adaptive values to guide decisions and business practices and to encourage individual employee ownership of both bottom line results and the organization’s cultural backbone*”.

Schein (2011:12) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “*a pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, 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 relation to those problems”.*

Menurut Nawawi (2015:4) :“Nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi”

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa terdapat sejumlah nilai yang menjadikan identitas budaya dalam suatu organisasi yaitu: Budaya organisasi tercermin dari visi dan misi organisasi. Budaya organisasi tercermin dari norma-norma serta peraturan-peraturan yang dianut mengatur perilaku anggota dalam wujud visi dan misi organisasi tersebut dan budaya organisasi tercermin dari usaha atau kegiatan sosial yang dilaksanakannya, dan hal ini mengandung pengertian bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat yang menjadi pendukung, pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang dilayani oleh organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Luthans (2011:81) mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.

3. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama dari pemahaman dan praktik-praktik pelaku organisasi. Adapun fungsi-fungsi yang dapat dilhasilkannya adalah seperti pendapat Robbins (2012:230-280) yang mencatat lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya,
2. Meningkatkan “*sense of identity*” anggota,
3. Meningkatkan komitmen bersama,
4. Menciptakan stabilitas sistem sosial,
5. Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Fungsi budaya seperti yang dikemukakan Robbins menunjukkan bahwa budaya organisasi pada setiap organisasi itu berbeda. Perbedaan tersebut ternyata juga menumbuhkan semangat untuk melakukan hal-hal baru yang akan semakin mempertegas perbedaan budaya organisasi pada setiap organisasi. Pendapat ini didukung pula oleh Kreitner dan Kinicki (2010 : 69) yaitu,

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru.

Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda

2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat. Konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan adanya kesepakatan bersama tentang budaya organisasi akan mampu menjalin interaksi sosial dengan lingkungan dan menjaga stabilitas organisasi
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota peduli akan lingkungannya, selain itu budaya organisasi dapat menjadi alat agar anggotanya berpikir secara logis dan sehat.

Budaya organisasi yang kuat dan sehat dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktivitas, dan kinerja. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai. Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya (*culture fit*) dengan variabel-variabel penting lainnya.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbin (2012:230-280) terdapat 7 karakter utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim : Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. *Agresivitas*; Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas; Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi

dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Untuk lebih memahami kinerja karyawan, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Mathis dan Jackson (2012:378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan

Menurut Robbins (2012:187) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja =  $f(A \times M)$ . Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif.

Moeheriono (2012:11) menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau *performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan peranya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011:11)

##### **a. Kompensasi individu**

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
- 6) Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan organisasi

- 1) Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 2) Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerj, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi.

### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2012:382) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan perkerjaan mereka jika

dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Menurut Moehariato (2012:95) penilaian kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menialain kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:382-383), organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. *Peran pertama* untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. *Peran kedua* berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasihat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2012:378) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

### 2.1.5 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1:

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

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Fajar Wirawan dan Edy Rahardja (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Warna Alam Indonesia)	Variable gaya kepemimpinan dan variable motivasi kerja ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Gao-Liang Wang (2012)	<i>A Study of How the Organizational Culture of International Tourist Hotels Affects Organizational Performance: Using Intellectual Capital as the Mediating Variable</i>	<i>Concerning the relationship dimension between organizational culture and organizational performance, the organizational culture of Taiwan-based international tourist hotels affects organizational performance in a positive and significant way</i>
3	Ramesh Kumar Moona Haji	<i>The Impact of an Organization's</i>	<i>So the researchers can specifically indentify whether the cultural dimension will have affecting toward the</i>

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
	Mohamed, <i>et, al</i> (2013)	<i>Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees</i>	<i>employee's performance.</i>
4	Hsi-Ying Hsieh, (2015)	<i>The Influence of Leadership Style and Corporate Culture on Organizational Commitment and Job Performance - A Comparison between a Local 5-star Hotel and an International Chain Hotel in Taiwan</i>	<i>he combined samples show innovative and supportive cultures, and a consideration leadership style, had positive effects on employee organizational commitment and job performance, with the influence of an innovative culture on employee organizational commitment and job performance, and the influence of a consideration leadership style on employee organizational commitment, being stronger in the sample of International Chain Hotel</i>
5	Musriha (2013)	<i>The Impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel in Surabaya Indonesia</i>	<i>Results of this study can be explained in an integrative way that the performance and career development of employees five star hotel in Surabaya is influenced by individual characteristics and organizational culture.</i>
6	Purnomo Adi Kusumo (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderator pada Karyawan Perusahaan (Studi pada PT. Bumi Lingga Pertiwi Property Gresik)	Berdasarkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi sebagai variabel moderator memiliki sifat memperkuat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
7	Helena J Kristina, dkk (2011)	Pengaruh <i>Softskills (Intrapersonal Skills)</i> terhadap Kinerja Tenaga Pemasaran Property	<i>Self Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap penjualan property sedangkan motivasi tidak terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat penjualan.
8	Tomy Ruslani (2016)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Property PT. "X" di Bandung)	Secara parsial, hanya 1 gaya kepemimpinan yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu : gaya kepemimpinan <i>autocratic</i> sebesar 16,32%, sedangkan variable budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 45,02%. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan ( <i>autocratic, democratic, laissez-faire</i> ) dan budaya oeganisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 46,2%, sedangkan 53,8% dipengaruhi oleh fackor lain

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 2.1 di atas. Persamaannya adalah setiap perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya dengan memperhatikan banyak faktor yang mempengaruhinya. Persamaan pada penelitian terdahulu sama-sama meneliti karyawan sebagai unit analisisnya dan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada waktu, objek, jumlah variabel independen dan metode analisis yang digunakan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yakni Hsi-Ying Hsieh, (2015) dan Tomy Ruslani (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Meskipun demikian peneliti juga mengadaptasi variabel-variabel independen dan dependen dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Fajar Wirawan dan Edy Rahardja (2015); Gao-Liang Wang (2012); Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, *et, al* (2013); dan Musriha (2013).

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja karyawan bukan pekerjaan mudah yang dapat dikerjakan secara kilat, tetapi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Beberapa hal yang mungkin mempengaruhi tingkat kinerja

karyawan suatu perusahaan diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi faktor kepemimpinannya. Kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja. Menurut Siagian (2012:16) kepemimpinanlah yang memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya. Dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Fahmi (2014:101), yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan.

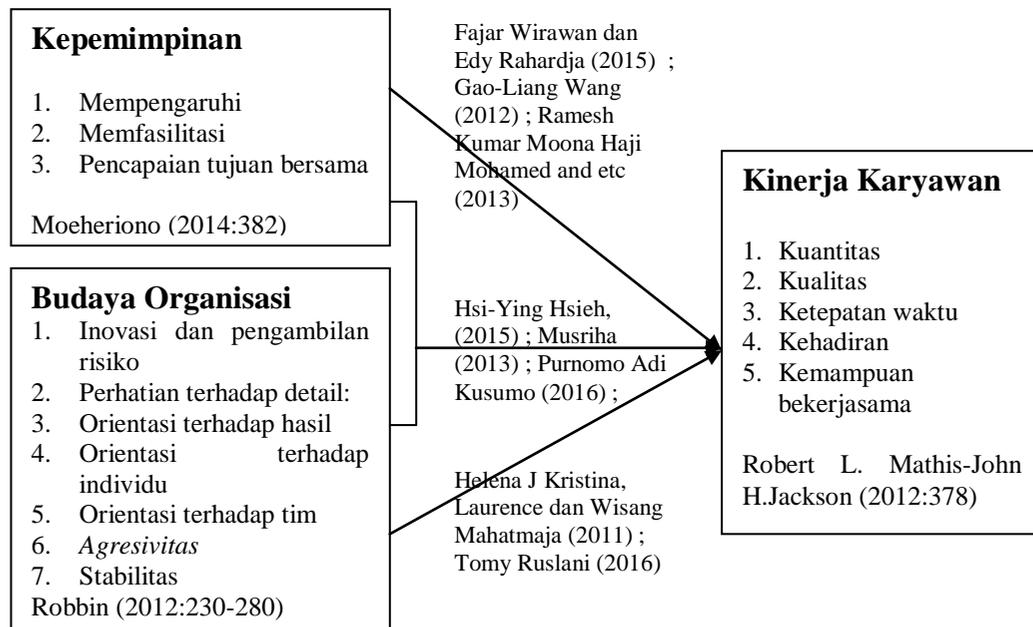
Hasil penelitian Fajar Wirawan (2015) dan Edy Rahardja (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Dengan demikian maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan/karyawan.

Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai.

Menurut Robbins (2012:230-280) terdapat 7 karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, *agresivitas* dan stabilitas.

Tika (2010:139) menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang dan budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Menurut Kotler dan Heskett (2010:21) diungkapkan bahwa budaya perusahaan dapat dibentuk untuk peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, maka paradigma penelitian dinyatakan dalam gambar ini:



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.