

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Buku referensi berhubungan dengan masalah yang akan diteliti

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Atholilah, 2010).

Definisi Manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut: Menurut Hasibuan (2012:1), menyatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44).

Sedangkan menurut G.R Terry (2010:16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengadilkan untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2010: 38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*) dan Pengendalian (*controlling*).

a. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan.

Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organization*).

Pengorganisasian (*Organization*) sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

c. Penggerakan (*Actuating*) .

Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

d. Pengawasan (*Controlling*).

Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan istilah yang memiliki dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen merupakan ilmu atau seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sedangkan

Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai berikut; secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan istilah yang memiliki dua pengertian yaitu pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Secara sederhana manajemen merupakan ilmu atau seni untuk mencapai tujuan dengan menggunakan bantuan sumber daya (orang lain) yang tersedia. Sedangkan Sumber Daya Manusia memiliki pengertian sebagai berikut; secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu daerah. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Menurut Sadili Samsudin (2010:22) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010:3) yaitu: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Mangkunegara (2011: 10) terdapat enam fungsi manajemen, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan tenaga kerja
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan karyawan
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja (*Job Orientation*)

2. Pengembangan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Pengembangan
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa terdiri dari:
 - a. Balas jasa langsung
 - b. Balas jasa tidak langsung
4. Integrasi terdiri dari:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan kerja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Pemberhentian karyawan

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia, dari situlah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut Gary Yukl (2010:3) sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Menurut Gery Yukl (2010: 104) menyimpulkan bahwa setiap orang masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi orang lain, itu berarti bahwa semua orang memimpin dalam beberapa bidang, sementara dalam bidang lain seseorang dipimpin. Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam usaha untuk memahami perilaku, karena pemimpin yang memberikan pengarahan untuk mengejar tujuan. Kartini Kartono (2010), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi seseorang atau kelompok organisasi yang sekarang namun juga untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan dimasa yang akan datang. Semangat kerja merupakan suatu gambaran suatu perasaan agak berhubungan dengan tabiat/jiwa semangat kelompok, kegembiraan/kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja. Kartini Kartono

(2010: 87) menyatakan bahwa diharapkan agar pemimpin itu mampu membina bawahannya menjadi mahir secara teknis, bersemangat/bergairah kerja, loyal dan bermoral tinggi.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Tohardi (2010:222) “Proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan”. Sedangkan menurut Bambang (2010:29) Kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua.

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain: Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Adapun beberapa teori mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori Genetik (*Genetic Theory*)

Penjelasan kepemimpinan yang paling lama adalah teori kepemimpinan “*genetic*” dengan ungkapan yang sangat populer waktu itu yakni “*a leader is born, not made*”, yang artinya seorang dilahirkan dengan membawa sifat-sifat

kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi. Sifat-sifat utama seorang pemimpin diperoleh secara genetik dari orang tuanya.

2. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Sesuai dengan namanya, maka teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. “Trait” atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan sosial. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Karakter yang harus dimiliki oleh seseorang mencakup kemampuan yang istimewa dalam (1) Kemampuan Intelektual (2) Kematangan Pribadi (3) Pendidikan (4) Status Sosial dan Pendidikan (5) “*Human Relation*” (6) Motivasi Intrinsik dan (7) Dorongan untuk maju (*achievement drive*).

3. Teori Perilaku (*The Behavioral Theory*)

Mengacu pada keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui teori “*trait*”, perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Fokus pembahasan teori kepemimpinan pada periode ini beralih dari siapa yang memiliki kemampuan memimpin ke bagaimana perilaku seseorang untuk memimpin secara efektif.

4. Teori Kepemimpinan Situasi (*Situational Leadership*)

Pengembangan teori situasional merupakan penyempurnaan dari kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam “*Situational Leadership*” pemimpin yang efektif akan melakukan

diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan seseorang.

5. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Pemikiran terakhir mengenai kepemimpinan yang efektif disampaikan oleh sekelompok ahli yang mencoba “manghidupkan” kembali teori “*Trait*” atau sifat-sifat utama yang dimiliki seseorang agar dia bisa menjadi pemimpin. Robert House menyampaikan teori kepemimpinan dengan menyarankan bahwa kepemimpinan yang efektif mempergunakan dominasi, memiliki keyakinan diri, mempengaruhi dan menampilkan moralitas yang tinggi untuk meningkatkan kadar kharismaniknya, Ivancevich, dkk (2008: 213). Dengan mengandalkan kharisma, seorang pemimpin yang “transformasional” selalu menantang bawahannya untuk melahirkan karya-karya yang istimewa. Langkah yang dilaksanakan pada umumnya adalah dengan membicarakan dengan pengikutnya, bagaimana sangat pentingnya kinerja mereka, bagaimana bangga dan yakinnya mereka sebagai anggota kelompok dan bagaimana istimewanya kelompok sehingga dapat menghasilkan karya yang inovatif serta luar biasa. Menurut pencetus teori ini, pemimpin “transformasional” adalah sangat efektif karena memadukan dua teori yakni teori “behavioral” dan

“situasional” dengan kelebihan masing-masing. Atau, memadukan pola perilaku yang berorientasi pada manusia atau pada produksi (*employee or production-oriented*) dengan penelaahan situasi ditambah dengan kekuatan kharismatik yang dimilikinya. Tipe pemimpin transformasional ini sesuai untuk organisasi yang dinamis, yang mementingkan perubahan dan inovasi serta bersaing ketat dengan perusahaan lain dalam ruang lingkup internasional. Syarat utama keberhasilannya adalah adanya seorang pemimpin yang memiliki kharisma. Ivancenvich (2008: 214).

6. Teori Jalur (*Path-Goal Theory*)

Berdasarkan beberapa teori kepemimpinan tersebut ada salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*. Teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert J. House. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls*. Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan terhadap menemukan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan

kata lain kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung atas kinerja efektif dan arahan, bimbingan, pelatihan dan dukungan yang diperlukan.

Terdapat empat perilaku/gaya kepemimpinan pada teori path-goal yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Kepemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk didalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan diantara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Sedangkan karakteristik bawahan menurut teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yaitu:

1. Letak Kendali (*Locus of Control*)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal menyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*.

2. Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *Authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya

kepemimpinan *directive*, sedangkan bawahan yang tingkat *Authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan *participative*.

3. Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement-oriented*, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah lebih memilih pemimpin yang *supportive*.

Karakteristik Lingkungan pada faktor situasional ini *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

1. Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga akan memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
2. perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

2.1.3.2 Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2010:222) dimensi kepemimpinan, yaitu:

1. Pengarahan

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

2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga karyawan mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan 37 menciptakan komunikasi antara karyawan dengan pimpinan dengan baik serta kerja sama yang tercipta antar pimpinan dengan karyawannya dapat terjalin dengan baik untuk mencegahnya kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

3. Pengambilan keputusan

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

4. Memotivasi

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

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh karyawannya.

2.1.3.3 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Menurut Dahlan (2012:23), berikut adalah karakteristik kepemimpinan yang baik:

- a. Mencontohkan
- b. Bertanggung jawab
- c. Memiliki integritas
- d. Melayani
- e. Visioner
- f. Memberi inspirasi
- g. Simpatik dan berempatik

Menurut Dwiwibawa Rianto (2012:13) karakter dalam pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Rasa tanggung jawab
- b. Mementingkan penyelesaian tugas
- c. Semangat
- d. Kemauan keras
- e. Mengambil resiko
- f. Percaya diri
- g. Orisinalitas
- h. Kapasitas untuk menangani tekanan
- i. Kapasitas untuk mempengaruhi
- j. Kapasitas mengelola organisasi

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadiaannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah sendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b. Harapan dan perilaku atasan;
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Selanjutnya menurut Gary Yukl (2010), menyebutkan bahwa perilaku pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi atau perusahaan didasarkan pada dua kategori, yaitu berhubungan dengan tujuan tugas dan berhubungan dengan hubungan antar pribadi.

1. Pertimbangan. Pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperlihatkan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang untuk bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.
2. Struktur memprakarsai. Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahannya ke arah tujuan pencapaian normal. Contohnya meliputi mengkritik kerjaan yang buruk, menekankan pentingnya

memenuhi target waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda.

Pertimbangan dan struktur memprakarsai menjadi faktor penting untuk menghubungkan kategori-kategori perilaku yang independen. Ini berarti bahwa beberapa pemimpin mempunyai pertimbangan yang tinggi dan struktur memprakarsai yang rendah, beberapa pemimpin mempunyai pertimbangan yang rendah dan struktur memprakarsai yang tinggi, beberapa pemimpin tinggi di kedua bidang itu dan beberapa pemimpin rendah di keduanya. Sebagian besar pemimpin barangkali berada dalam jajaran antara nilai yang amat tinggi dan sangat rendah.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2010: 159) indikator kepemimpinan terdiri dari:

1. Pembimbing

Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2. Komunikatif

Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan semua pihak, baik melalui hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang

tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal, ke atas dan ke bawah.

3. Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan tanggung jawab yang baik. Pemimpin yang demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

2.1.3.5 Ciri-ciri Kepemimpinan

Dalam mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin menurut Fahmi (2013:16-17) adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya. Misalnya pada saat situasi ekonomi yang sedang mengalami fluktuasi dan inflasi yang tidak diharapkan, maka pemimpin perusahaan masih mampu mempertahankan perusahaan dengan segala karyawan yang dimiliki. Artinya pimpinan perusahaan tetap tidak ingin memberhentikan sebagian karyawan (PHK), menurunkan gaji karyawan, pemutusan kerja karyawan

kontrak, dan sejenisnya karena faktor penjualan perusahaan mengalami penurunan, jikapun penghematan atau efisiensi ingin dilakukan maka itu cukup dengan pembatasan penggunaan AC (air conditioner), penggunaan telepon kantor, pembatasan penggunaan kendaraan dinas yang hanya boleh dipakai pada saat-saat sangat penting saja, dan lainnya. Sehingga kebersamaan dan loyalitas antara karyawan dengan pimpinan tetap tinggi.

- b. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- c. Mampu menerapkan konsep “the right man and the right place” secara tepat dan baik. The right man and the right place adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang membuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi

sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan

instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia (Pabundu, 2010: 1). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Sementara menurut Mangkunegara (2013: 13), seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal, dan menurut Michael Armstrong (2010: 9), berpendapat seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013: 34) adalah:

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.

3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Robbins (2009: 248) menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

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

Dari berbagai pendapat di atas mengenai fungsi budaya organisasi, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti

ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting Tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Wibowo (2013: 52) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat

digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016: 131) :

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Perlu diperhatikan beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerja dan segera memperbaiki kesenjangan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Beberapa indikator yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi dan kepemimpinan. Indikator tersebut berpengaruh terbesar terhadap kinerja sehingga apabila indikator tersebut berjalan dengan baik maka perusahaan akan cepat mencapai tujuan.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil

suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan organisasional.

Beberapa ahli mengemukakan definisi kinerja. Menurut Mangkunegara (2012: 67), menyatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Wirawan (2012: 5), menyatakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, menurut Veithzal Rivai (2011: 309), berpendapat merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dengan demikian dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja

Metode penelitian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penelitian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Penilaian kerja atau prestasi kerja memberikan kesempatan kepada pemimpin dan orang yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan

membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Veithzal Rivai (2011: 569), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*)
- b. Daftar pertanyaan
- c. Metode catatan prestasi
- d. Metode dengan pilihan terarah (*Force Choice Methode*)
- e. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
- f. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tinghah laku

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran/Intelegensi Quotient (IQ) dan kecerdasan emosi/Emotional Quotient (EQ).

d. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim

kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang mendukung, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya

2.1.5.4 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tingkat target kinerja yang dinyatakan sebagai tujuan nyata yang terstruktur, dimana capaian aktual dapat dibandingkan, termasuk tujuan yang dinyatakan sebagai standar kuantitatif, nilai atau tingkat. Sebagai sasaran, menurut Wibowo (2011: 10) suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
- c. *A time element*, yaitu menunjukkan waktu kepada pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, yaitu tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

2.1.5.5 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik adalah kualitas tertentu atau ciri khas dari seseorang atau sesuatu. Kinerja karyawan memiliki karakteristik, karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2012: 69) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Untuk memudahkan para manajer melakukan penilaian kinerja karyawan maka dikelompokkan beberapa aspek atau kriteria dalam kinerja. Berikut menurut para ahli tentang dimensi dan indikator kinerja karyawan. Wirawan (2011: 53) menyatakan “Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terdapat di tempat kerja yang kondusif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas ditempat kerja. Sementara itu tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi.

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Wirawan (2012: 67), yaitu:

1. Kualitas kerja

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

2. Kuantitas kerja

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

3. Tanggung jawab

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

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkang Kemudahan interaksi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 dibawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Taufiq Lazuardy, Yualdi Away, M. Shabri Abd. majid Jurnal Manajemen - Volume 3, No. 2, Mei 2014	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai negeri sipil SETDAKAB Aceh Barat Daya.	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berdampak terhadap kinerja pegawai.	Peneliti sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Peneliti tidak meneliti tentang kepuasan kerja. Tempat dan waktu penelitian berbeda.
2	Edward S. Maabuat Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi - Volume 16 No. 01 Tahun 2016	Pengaruh kepemimpinan, orientasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Dispenda Sulut UPTD Tondano).	Kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Peneliti sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Peneliti tidak meneliti tentang orientasi kerja. Tempat dan waktu penelitian berbeda.
3	Boy Suzanto, Ari Solihin Jurnal ekonomi, bisnis & entrepreneurship – vol. 6, No. 2, oktober 2012,	Pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada <i>Unit Network</i>	Budaya organisasi, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Peneliti sama-sama meneliti tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Peneliti tidak meneliti tentang komunikasi interpersonal dan komitmen. Tempat dan

Lanjutan tabel 2.1

	64-76	<i>Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.</i>			waktu penelitian berbeda.
4	Marundut Marpaung Jurnal Ilmiah WIDYA - Volume 2 Nomor 1 Maret-April 2014	Pengaruh kepemimpinan dan <i>team work</i> terhadap kinerja karyawan di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.	Kepemimpinan dan <i>team work</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Peneliti sama-sama meneliti tentang kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.	Peneliti tidak meneliti tentang <i>team work</i> Tempat dan waktu penelitian berbeda.
5	Dewi Sandy Trang Jurnal EMBA - Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perwailan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.	Hasil Penelitian Menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.	Peneliti sama-sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian berbeda.
6	Fisla Wirda, Tuti Azra Jurnal ekonomi dan bisnis – april 2007 vol. 2, No. 1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Peneliti sama-sama meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Peneliti menggunakan variable kepemimpinan Tempat dan waktu penelitian berbeda.
7	Leo Addy Chandra eJournal Administrasi Negara - Volume 1, Nomor 3, 2013: 885-899	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat	Budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.	Peneliti sama-sama meneliti tentang pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Peneliti menggunakan variable kepemimpinan Tempat dan waktu penelitian berbeda.
8	Muhammad Ilyas1 , Tamrin Abdullah <i>International</i>	<i>The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intellegence, and</i>	<i>There is a direct positive effect of the leadership toward performance. That is, the good/conducive</i>	Peneliti sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan budaya	Peneliti tidak meneliti tentang kecerdasan, emosional dan

Lanjutan tabel 2.1

	<i>Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) Vol.5, No.2, June 2016, pp. 158~164</i>	<i>Job Satisfaction on Performance</i>	<i>leadership to direct subordinate tasks, run the power / responsibilities equitably, creating conditions of fair competition, respect the opinion and objectively carry out oversight will improve the performance of high school teachers in Palopo</i>	organisasi terhadap kinerja	kepuasan kerja. Tempat dan waktu penelitian berbeda.
--	--	--	--	-----------------------------	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposal) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah dirumuskan yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan adanya kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, dengan disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abi Sujak,

2010: 56). Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu menurut hasil penelitian Marundut Marpaung (2014) Pengaruh kepemimpinan dan *team work* terhadap kinerja karyawan di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dengan hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian Edward S. Maabuat (2016) bahwa Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Taufiq Lazuardy, Yualdi Away, M. Shabri Abd. majid (2014) dan Dewi Sandy Trang (2012) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

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

Budaya merupakan unsur yang penting di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup keyakinan terhadap norma-norma atau perilaku yang dianut oleh anggota organisasi tersebut. Budaya ini apabila dijadikan dengan baik dan berpengaruh positif kepada perusahaan akan menciptakan suatu lingkungan yang baik. Apabila budaya tersebut baik maka akan berpengaruh pada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebaliknya, apabila budaya tersebut berpengaruh negatif terhadap anggota dan perusahaan maka kinerja karyawan pun akan kurang baik. Menurut Sutrisno (2010: 188) mengatakan bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk bersikap positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fisla Wirda, Tuti Azra (2007) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. Berpendapat bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa anggota organisasi dapat dijarikan sebagai dasar untuk memprediksi kinerja karyawan.

Budaya ini perlu diperhatikan secara mendalam karena apabila budaya dalam suatu organisasi/perusahaan kurang baik dan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Boy Suzanto, Ari Solihin (2012) melakukan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada *Unit*

Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Dari hasil penelitian tersebut penulis menyimpulkan hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya bila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan harus memperhatikan tingkat kemampuan berkepemimpinan dan berkomunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan yang efektif dan benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan ahli bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:170).

Menurut Michael Armstrong (2010: 9), berpendapat seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama

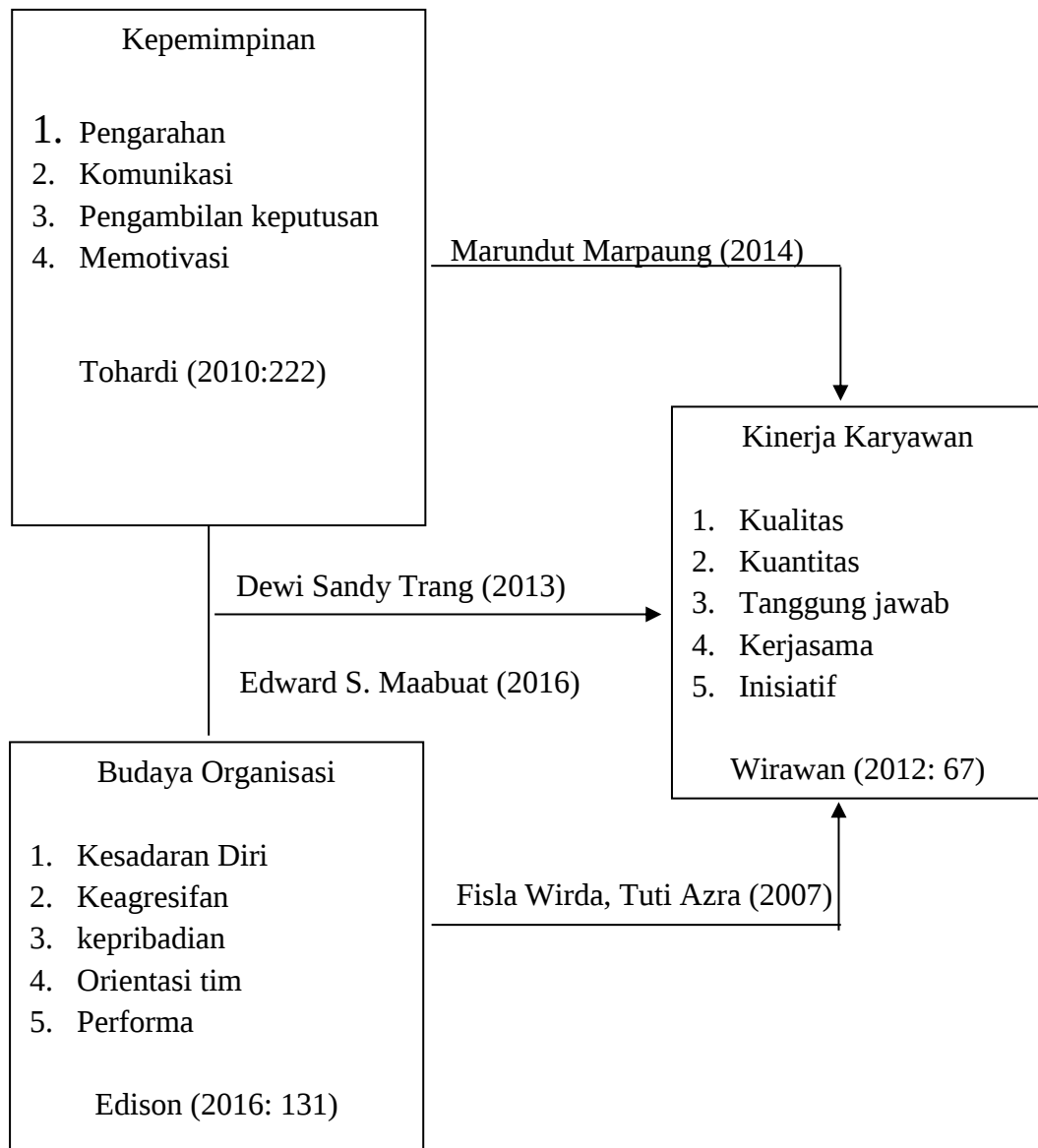
oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.

Meurut Veithzal Rival (2011: 309), berpendapat merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Sandy Trang (2013) Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Dan Marundut Marpaung (2016) Pengaruh kepemimpinan dan *team work* terhadap kinerja karyawan di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.

Hasil menunjukkan kepemimpinan dan *team work* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hal ini di lihat dari sikap kepemimpinan yang tegas serta pemahaman karyawan terhadap aturan dan norma-norma organisasi yang mampu diaplikasikan dengan baik dalam menjalankan aktivitas kerja mereka.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini mengacu kepada tiga aspek yang mendasar yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan permasalahan serta kajian teori yang ada dan berdasarkan kerangka berfikir di atas, hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Secara simultan:

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

Secara parsial:

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