

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Seperti beberapa pengertian manajemen menurut para ahli.

Menurut Nawawi (2013:23) mengemukakan bahwa “Manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.”

Menurut Sapre dalam Usman (2013:6) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk

mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit.”

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:1) mengemukakan 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.”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pengelolaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2013:9) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi suatu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan kearah pencapaian tujuan.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Harold Koont Cyril O'Doonel (Malayu S.P Hasibuan, 2013:3) bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mendelegasikan (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*controlling*).

1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

5. Mengendalikan (*Controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut Henry Fayol (Handoko, 2013:21) fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), serta pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

3. Pengarahan (*Leading*)

Merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen yang baru diterapkan setelah rencana, organisasi dan pegawai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para pegawai oleh manajer.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial yaitu *planning, organizing, actuating dan controlling*, dan dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Unsur Manajemen

Adapun unsur-unsur manajemen yang dirumuskan oleh para ahli manajemen (Aminullah, 2014) dengan istilah *The Six M* terdiri atas:

1. *Man* (Manusia, tenaga kerja)

Titik pusat manajemen adalah manusia yang berhak sebagai pelaksana, karena tidak ada manajemen tanpa manusia. Dengan demikian faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dan menentukan dalam setiap bentuk kegiatan manajemen. Manusia yang menentukan tujuan, yang menggunakan dan melaksanakan proses kegiatan manajemen. Jadi, manusialah yang merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi setiap

kerjasama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. *Money* (Uang atau Pembiayaan)

Unsur lain yang tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan manajemen adalah uang. Pengaruh uang sangat besar, karena uang dibutuhkan oleh setiap manusia, disamping sebagai alat tukar, uang juga berfungsi sebagai alat pengukur nilai besar atau kecilnya suatu kegiatan. Suatu perencanaan yang diprogramkan bila tanpa ada unsur pendukung yang akan membiayai dari kegiatan tersebut maka akan sia-sia.

3. *Material* (Bahan-bahan atau Perlengkapan)

Sebagai perlengkapan dari suatu yang dibutuhkan, maka adanya bahan yang dapat diolah merupakan tindak lanjut dari sebuah proses manajemen. Tanpa adanya material (bahan-bahan), manusia tidak dapat berbuat banyak dalam mencapai tujuannya tanpa adanya material yang akan diproses, tidak mungkin ada wujud dari hasil yang diproses.

4. *Machines* (Mesin)

Adapun alat pelengkap guna memudahkan suatu proses. Selain itu, suatu kegiatan dapat dikatakan cepat dan mudah bila disertai adanya alat sebagai pelengkap. Lebih dari itu, di zaman yang lebih menonjol sisi-sisi kemutakhirannya ditengarai adanya sebuah mesin-mesin yang dianggap canggih sehingga hasil yang diperoleh dapat efektif dan efisien, seperti halnya komputer, alat tulis menulis dan yang lainnya yang mendukung.

5. *Method* (Metode, Cara, Sistem Kerja)

Cara melaksanakan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan yang tertentu, maka penggunaan metode tertentu pula yang akan mengirinya. Metode guna pencapaian sesuatu juga sebagai sarana kelancaran dalam merampungkan tugas.

6. *Market* (Pasar)

Sebagai hasil dari produktifitas maka akan berakhir juga lingkup yang lebih luas, yaitu pasar. Karena, tanpa kita sadari tujuan produktivitas adalah pemuasan konsumen terhadap barang yang kita hasilkan. Peran pasar sangat penting, yakni sebagai tempat untuk memasarkan hasil produksi (barang) dari suatu kegiatan usaha. Oleh karena itu, pemasaran dalam manajemen ditetapkan sebagai unsur produksi manajemen. Baik buruknya suatu kualitas atau besar kecilnya suatu laba yang akan diperoleh suatu perusahaan dapat dikenal oleh masyarakat tergantung bagaimana metode penguasaan pangsa pasar itu sendiri.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan manusia dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan dan kebutuhan. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:10) mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.”

Menurut Rivai (2014:5) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain).”

Sedangkan menurut Schuler, *et al* (Sutrisno, 2013) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas yang saling berkaitan dengan memanfaatkan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil.

2.1.1.4 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 keberadaanya manajemen.

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Fungsi Manajerial

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (*Human Resource Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Perencanaan penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen lain. Contohnya, setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing (pengorganisasian) adalah proses mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*Organization Chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk tujuan secara efektif.

c. *Actuating* (Pengarahan)

Actuating (pengarahan) adalah mengarahkan setiap pegawai agar mau bekerja dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh seorang pemimpin dengan mengarahkan dan menugaskan bawahannya agar mampu mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Controlling (pengendalian) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian pegawai meliputi perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, kedisiplinan, kehadiran dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasioanl

a. *Procurement* (Pengadaan Tenaga Kerja)

Procurement (pengadaan tenaga kerja) adalah suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. *Development* (Pengembangan)

Development (pengembangan) adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

c. *Compensation* (Kompensasi)

Compensation (kompensasi) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang terhadap pegawai sebagai

imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. *Integration* (Pengintegrasian)

Integration (pengintegrasian) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Maintenance (pemeliharaan) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. *Discipline* (Kedisiplinan)

Discipline (kedisiplinan) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin

yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan dalam keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. *Separation* (Pemberhentian)

Separation (pemberhentian) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.5 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi jelas-jelas mempengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap pegawainya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, seperti:

1. Sasaran Manajemen Sumber daya manusia
 - a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi pegawai

Untuk membantu para pegawai mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

2.1.2 Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menentang keadaan tetap, untuk menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan untuk menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manager untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Pimpinan

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Gaya kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi

pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:157) mengemukakan bahwa “Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.”

Menurut Kartono dan Kartini (2014:18) mengemukakan bahwa “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.”

Sedangkan menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Kartono dan Kartini, 2014:23) mengemukakan bahwa “Pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.”

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu menarik perhatian pegawai atau bawahan agar mengikuti aturan dalam organisasi. Pemimpin mengajak pegawai atau bawahan untuk melaksanakan tugas yang sudah direncanakan secara matang oleh organisasi atau kelompok.

Menurut Sutikno (2014:16) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.”

Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (dalam Sunyoto, 2013:34) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.”

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2013: 34) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.”

Jika memperhatikan beberapa definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya. Sehingga dalam hal ini para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Kepemimpinan juga adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan perusahaan atau keberhasilan perusahaan.

2.1.2.3 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Menurut Draf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fread Fiedler dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu kepemimpinan akan efektif apabila kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2013 : 146), indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Jadi semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja pegawai yang baik.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut

melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani oleh bawahannya dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik yang bersifat vertikal maupun horizontal harus tetap dijaga agar selalu harmonis.

2.1.2.5 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2014:34) yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta ke ikutsertaan pemimpin.

4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2013:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

1. Pengarahan

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

2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan dengan baik serta kerja sama yang tercipta antar pimpinan dengan pegawainya dapat terjalin dengan baik untuk mencegah 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 pegawai, serta tingkat kebutuhan setiap pegawai yang berbeda-beda.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupan manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Berikut pengertian budaya organisasi berdasarkan para ahli.

Menurut Robbins & Coulter (2014:51) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.”

Menurut Robbins dalam Sembiring (2013:41) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Apabila dilihat dari bentuknya, menurut Daft dalam Nawawi (2013:6) budaya organisasi terdiri atas dua lapisan, yaitu (1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh yang disebut *visible artifacts*; dan (2) lapisan yang tidak kasat mata. *Visible Artifacts* terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara dan berbandan. Simbul-simbul yang dipakai, kegiatan protokoler dan cerita/informasi yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi. Lapisan ke dua terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan dan proses berpikir dalam organisasi. Lapisan inilah yang sesungguhnya oleh Daft disebut budaya organisasi.

Lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya

perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut.

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring (2013:64) tentang fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins.

Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota

organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi. Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2. Fungsi Budaya menurut Ndraha.
 - a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi dan sistem sosial yang berlaku.
 - b. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
 - c. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
 - d. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
 - e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.
 - f. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkat laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
 - g. Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
 - h. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.

- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
 - j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk *nation state*.
3. Schein mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu:
- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
 - c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

2.1.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2014:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, terminologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dll.

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Umar (2013:207).. menyebutkan ada 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.

Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

- a. Kebebasan mengemukakan pendapat.
- b. Kebebasan untuk berinisiatif dalam pekerjaan.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.

- a. Kesempatan untuk bertindak aktif dalam bekerja.
- b. Kebebasan dalam berinovatif.

3. Arah

Sejauhmana pimpinan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang kegiatan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- a. Kejelasan standar kerja pada organisasi.
- b. Kejelasan prestasi yang diharapkan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena hal inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting di gunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Menurut Hasibuan (2013: 94) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Menurut Sedarmayanti (2013:260) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapaikan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Sedangkan menurut Moehariono (2014:95) mengemukakan bahwa “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Jika memperhatikan beberapa definisi kinerja pegawai di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

2.1.4.2 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja pegawai harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2013:22-23) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
2. Mengidentifikasi rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
3. Melakukan rencana tindakan tersebut.
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Simamora dalam

Mangkunegara (2013:14) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

A. Faktor individual yang terdiri dari:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

B. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

C. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) *Job Design*

2.1.4.4 Aspek – Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Rivai (2014: 563) manfaat penilain kinerja adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain :

- a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
- a. Meningkatkan kepuasan kerja
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai
3. Manfaat bagi Organisasi
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi
 - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2013:36) dalam melakukan

penelitian terhadap kinerja ada 4 (empat) dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- a. Kerapihan dalam melaksanakan tugas.
- b. Ketelitian dalam mengerjakan tugas.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

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

- a. Volume keluaran
- b. Kontribusi

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan

- a. Tingkat pengetahuan mengenai pekerjaan yang dilakukan.
- b. Memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

4. Kehadiran

Kehadiran yaitu berhubungan dengan ketepatan waktu pegawai hadir ditempat kerja, misalnya:

- a. Tingkat absensi pegawai
- b. Ketepatan waktu

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government</i> (Andi Syahrums et.al., 2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, iklim organisasi berpengaruh positive terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat dan variabel kompetensi, iklim organisasi sebagai variabel bebas
2.	<i>A Study on The Influence of Characteristics of Organizational Culture to The Work Performance</i> (B.G.Wagner, 2005)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positive terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas	Penelitian ini dilakukan pada PT. Singer Industries Indonesia

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	<i>The Influence of Work Discipline, Leadership, Training and Motivation to Performance of Employees Administrative Staff at Hospital Papua</i> (Dhesty Kasim, 2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai staf administrasi pada Rumah Sakit Papua	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variable kepemimpinan sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin kerja, pelatihan dan motivasi sebagai variabel bebas.
4.	<i>Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of Work on the Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makassar)</i> (Mapparmiring P., 2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variable motivasi kerja sebagai variabel bebas.
5.	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado (Windy J.Sumaki et.al., 2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan budaya organisasi, sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin kerja dan komunikasi sebagai variabel bebas
6.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Area Kuala Kapuas (Eritha Sulastri, Saladin Ghalib dan Taharuddin, 2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variable berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Etty Indriani dan Hari Waluyo, 2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas	Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
8.	Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) (Dodi Anugrah Permana, 2010)	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas.	Menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas.
9.	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon (Eko Idham Lip K Lew, 2010)	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel lingkungan kerja fisik dan kompensasi sebagai variabel bebas
10.	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Telkom Indonesia (Persero) (Nesy Hajar, 2011)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi	Penelitian ini dilakukan pada PT. Telkom Indonesia (Persero)

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			sebagai variabel bebas	
11.	<i>The Effect of Work Discipline and Corporate Culture on Employee Performance: Study at Bank BJB Branch Ciamis</i> (Deden Andris Hidayat, 2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin sebagai variabel bebas
12.	<i>Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)</i> (Jajang Amiroso dan Mulyanto, 2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan kepuasan kerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel disiplin, lingkungan kerja dan kompetensi sebagai variabel bebas dan menggunakan variabel motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.
13.	<i>The impact of Organizational Culture and Leadership on Performance Improvement in Iraq</i> (Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M, 2014)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas	Penelitian ini dilakukan pada PROBE di Iraq
14.	<i>The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance of Teaching in Stage</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi dan	Penelitian ini dilakukan pada Stage Community Academy Bojonegoro

No.	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Community Academy Bojonegoro</i> (Meithiana Indrasari, 2017)		kepemimpinan sebagai variabel bebas	
15.	<i>The Effect of Compensation, Leadership, Work Environment and Training on Employee Performance of Bank Syariah Mandiri Manado</i> (Danang Afif Laksmadana dkk, 2015)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompensasi, kepemimpinan lingkungan kerja dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variable kepemimpinan sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan training sebagai variabel bebas.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu objek yang akan diteliti pada PT PLN (Persero) Pusharlis IV. Posisi penelitian ini adalah fokus kepada kinerja pegawai keseluruhan. Karena semua populasi dijadikan sample maka semua jabatan dilakukan penelitian kinerja. Selain itu variabel bebas yang mempengaruhi kinerja hanya fokus pada variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Penulis menggunakan metode analisis deskriptif verifikatif yaitu metode yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistik.

2.2 Kerangka pemikiran

Menurut Muhamad (2013 : 75) kerangka pikir adalah gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, yang diuraikan oleh jalan pikiran menurut kerangka logis.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sutikno (2014:19), “Fungsi dari kepemimpinan pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi sehingga sangat berpengaruh karena dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.” Jadi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah untuk mempengaruhi apa yang pegawai sedang kerjakan, ketika ada hal yang dapat menggerakkan sesuatu karena pengaruh dari pimpinan yang menjadi motorik sebagai acuan terhadap kinerja pegawai.

Diperkuat pula dengan beberapa penelitian yang dilakukan diantaranya oleh Dhesti Kasim (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh Dodi Anugrah Permana (2010) hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh Eko Idham Lip K Lew (2010) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian yang dilakukan oleh Danang Afif Laksmadana dkk

(2015) bahwa terdapat pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Di perkuat pula dengan beberapa penelitian diantaranya yang dilakukan oleh Andi Syahrudin et.al (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, budaya organisasi, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, oleh Windy J. Sumaki et.al. (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan

komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh Eritha Sulastri et.al. (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai, oleh Deden Andris Hidayat (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat terhadap kinerja pegawai dan penelitian yang dilakukan.

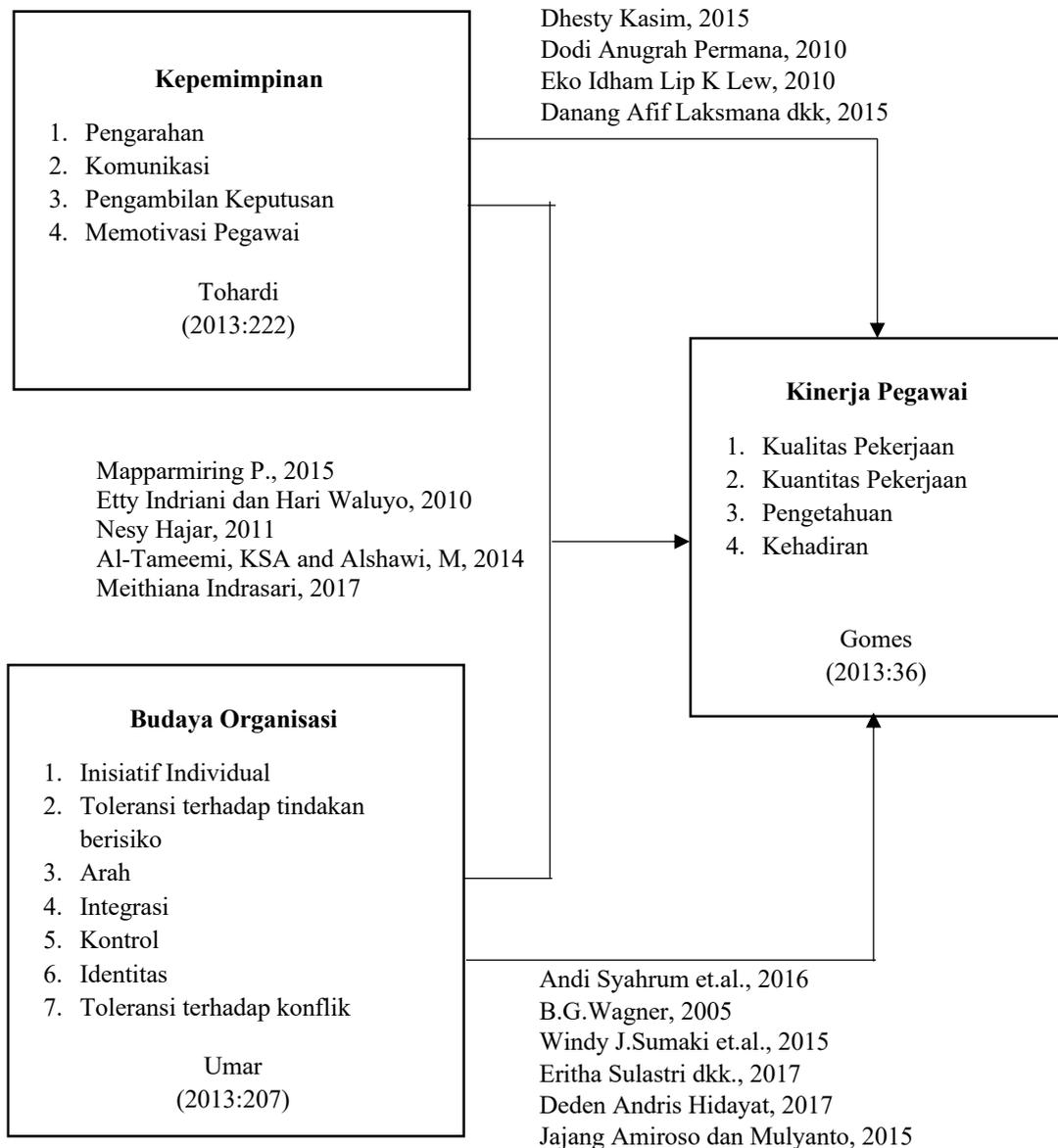
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya organisasi bisa melakukan berbagai cara diantaranya kepemimpinan dan budaya organisasi yang sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan.

Pernyataan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di dukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Maparmiring P. (2015) menyatakan hasil penelitiannya bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, oleh Nesy Hajar (2011) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, oleh Al-Tameemi,

KSA and Alshawi, M (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, dan penelitian yang dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai.

Demikian dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan

baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2013:96)

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.
- b. Terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.