

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* sendiri berasal dari bahasa Italia yaitu *maneggio* yang dipindahkan menjadi bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Maka manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan salah satu bagian dari perusahaan yang sangat utama, manajemen dapat diartikan sebagai salah satu ilmu yang mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan harapan serta tujuan dari organisasi tersebut. Perkembangan selanjutnya manajemen didefinisikan secara

beragam oleh pakar-pakar, untuk lebih jelasnya berikut ini dipaparkan definisi manajemen yang tertera pada penjelasan berikut ini.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

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

Menurut Nawawi (2017:23) mengemukakan bahwa Manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan. Selain itu, menurut Sapre dalam Usman (2017:6) 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 Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2015:1) 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.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Adapun unsur-unsur manajemen yang dirumuskan oleh para ahli manajemen (Aminullah, 2016) 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 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2018:9) 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, 2015:3) 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,2016:21) 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

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah asset (kekayaan) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia itu sendiri.

Secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Sumber Daya Manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa.

2.1.2.1 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.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi.

Berikut ini adalah beberapa pengertian yang dikemukakan oleh beberapa orang ahli Menurut Handoko (2015:4) mengemukakan bahwa: Manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Selain itu, menurut Dessler (2015:3) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Sutrisno (2017:5) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

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

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi 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 (2015:21) 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 Operasioanal

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.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. P. Siagian (2015:48) mengatakan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal) faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

Sosial budaya atau kebudayaan adalah segala sesuatu atau tata nilai yang berlaku dalam sebuah masyarakat yang menjadi ciri khas dari masyarakat tersebut.

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan

Undang-Undang Peraturan tertulis yang dibentuk oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang dan mengikat secara umum.

e. Teknologi

Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Strategik

Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

Suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaanpekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

f. Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Berdasarkan faktor internal dan eksternal maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia adalah ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan undang-undang, persaingan, rencana strategik, anggaran estimasi produksi dan penjualan, usaha dan persediaan karyawan.

faktor-faktor tersebut harus dikelola dengan baik dan sesuai dengan fungsinya agar manajemen sumber daya manusia dapat terkelola dengan baik.

2.1.3 Kepemimpinan

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

2.1.3.1 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 (2015:16) mengemukakan bahwa Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang

memimpinnya. Selain itu, menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (dalam Sunyoto, 2016:34) 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,2016:34) 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.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target organisasi yang telah di tentukan.

2.1.3.2 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 operasioanal ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2016:34) 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 dipimpinnya 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 dipimpinnya, 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 keikutsertaan 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.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2015 : 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 karyawan.

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 karyawan 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 karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan

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.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2015:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

1. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat di mengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan

- a. Pengarahan yang di berikan pimpinan jelas dan dapat di mengerti.
- b. Pemahaman pegawai terhadap instruksi atau perintah yang di berikan oleh pimpinan.

2. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerja.

- a. Kemampuan menciptakan komunikasi yang baik antara karyawan dengan pimpinan.

b. Kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan karyawan berjalan dengan baik.

3. Pengambilan Keputusan

Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

a. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat situasi dan kondisi pada saat itu.

b. Penerimaan karyawan terhadap keputusan.

4. Memotivasi karyawan

Pimpinan memberikan dorongan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

a. Memberikan semangat kepada karyawan.

b. Pimpinan memahami kebutuhan karyawan.

2.1.4 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.

Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang di mengerti dan di patuhi bersama, yang di miliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

2.1.4.1 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 (2015:51) mengemukakan bahwa *Organizational culture is the values, principles, traditions and attitudes that influence the behavior of members in the organization*. Selain itu, menurut Robbins dalam Sembiring (2016:41) 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. Sedangkan menurut Edison (2016:119) mengemukakan bahwa: budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang dimiliki energy serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

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

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring (2016:64) 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 kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans dalam Sembiring (2016:125) mengemukakan karakteristik budaya organisasi meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi 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 karyawan dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya karyawan 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.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Umar (2017:207) menyebutkan ada 8 dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.

Sejauhmana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan 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 karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

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

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- a. Koordinasi antara unit organisasi
- b. Memberikan dorongan antara unit organisasi

5. kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

- a. Sistem pengawasan dalam instansi.
- b. Ketegasan peraturan dalam instansi.

6. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

- a. Kebanggaan terhadap organisasi dan bagiannya.
- b. Pengetahuan mengenai nilai-nilai budaya dalam organisasi.

7. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

- a. Penyelesaian konflik yang ada di kantor.
- b. Kebebasan menyampaikan kritik.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang

dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

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 (2015: 94) mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasilkerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Selain itu, Sedarmayanti (2016:260) 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 mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut

Moehariono (2016:95) 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.

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.

2.1.5.2 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Kinerja karyawan harus ditingkatkan agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja pegawai memiliki berbagai cara, namun menurut Mangkunegara (2015:22-23) 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.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Simamora dalam Mangkunegara (2015:14) 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*

2.1.5.4 Aspek – Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Rivai (2017: 563) manfaat penilain kinerja adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi karyawan 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 karyawan.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun karyawan.
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
8. Manfaat bagi Organisasi
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi.
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing karyawan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Menurut Gomes dikutip oleh Rahardi (2018:36) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja ada 4 (empat) dimensi dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan, 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 karyawan hadir ditempat kerja, misalnya:

- a. Tingkat absensi karyawan.
- b. Ketepatan waktu.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada

Tabel 2.1 :

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p><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></p> <p>(Andi syahrin et.al.,2016) jurnal "International of business and management invention." Vol. 5 No.4</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi, budaya organisasi, iklim organisasi berpengaruh positive terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat dan variabel kompetensi, iklim organisasi sebagai variabel bebas</p>
2	<p><i>A Study on the Influence of Characteristics of Organizational Culture to the Work Performance</i></p> <p>(B.G.Wagner,2015) jurnal UB Vol. 13 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>	<p>Penelitian ini di lakukan pada PT. Singer Industrie Indonesia</p>
3	<p><i>The Influence of work Discipline, Leadership, Training and Motivation to Performance of Employees Administrative Staff at Hospital Papua</i></p> <p>(Dhesty Kasim, (2015) jurnal Ijsbar Vol. 26 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel disiplin kerja, kepemimpinan, pelatihan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai staf administrasi pada rumah sakit papua</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel disiplin kerja, pelatihan dan motivasi sebagai variabel bebas</p>
4	<p><i>Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of work on the Performance of Employees (Studies in Iskamic Banking in Makassar)</i></p> <p>(Mappamiring P., 2015) Jurnal "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences." Vol. 5 No. 12</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Menggunakan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat dan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas</p>	<p>Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Manado (Windi J.Sukmai et.al., 2015) Jurnal Unsrat Vol. 3 No. 3	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) Jurnal Unlam Vol. 4 No. 1	Hasil penelitaian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variabel 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
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, 2016) Jurnal StieAub Vol. 6 No. 4	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, 2018) Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 1	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

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	<i>Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competance on workers Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional) Development Planning Board of Sukoharjo regency</i> (Jajang Amiroso dan Mulyanto, 2015) Jurnal "Abstract Excellent." Vol. 1 No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi dan kepuasan kerja	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
10	<i>The impact of Organizational Culture and Leadership on Performance improvement in Iraq</i> (Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M, 2015) Jurnal "Human Resource Management." Vol. 11 No. 786	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Menggunakan variabel kinerja sebagai variabel terikat dan menggunakan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai variabel bebas	Penelitian ini dilakukan pada PROBE di iraq
11	<i>The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on the job Satisfaction and it's impact on the Performance of Teaching in Stage Community Academy bojonegoro</i> (Meithian Indrasari, 2017) Jurnal Unitomo Vol. 7 No. 2	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 stage community academy bojonegoro
12	<i>The Effect of Compensation, Leadership Work Environment and Training on Employee Performance of bank Syariah Mandiri Manado</i> (Danang Afif Laksmadana dkk, 2015) Jurnal Unsrat Vol. 3 No. 3	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 variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas	Menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan training sebagai variabel bebas

Sumber : Kutipan Jurnal Penelitian dan Olah Data (2020)

Berdasarkan Tabel 2.1 diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu, terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya komitmen organisasi, kompetensi, disiplin kerja, pelatihan, motivasi, komunikasi, kepuasan kerja, dan kompensasi lingkungan kerja. Tempat penelitian terdahulu dengan rencana unit penelitian berbeda. Dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Sutikno (2015:19), 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 karyawan. Jadi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah untuk mempengaruhi apa yang karyawan sedang kerjakan, ketika ada hal yang dapat menggerakkan sesuatu karena pengaruh dari pimpinan yang menjadi motorik sebagai acuan terhadap kinerja karyawan.

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 karyawan. Oleh Dodi Anugrah Permana (2018) hasil penelitian menunjukkan kompetensi karyawan dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh Eko Idham Lip K Lew (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Danang Afif Laksmiana dkk (2015) bahwa terdapat pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan pelatihan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

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 karyawan, oleh Windy J. Sumaki et.al. (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh Eritha Sulastri et.al. (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama dari seluruh variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh Deden Andris Hidayat (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan disiplin yang kuat terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan.

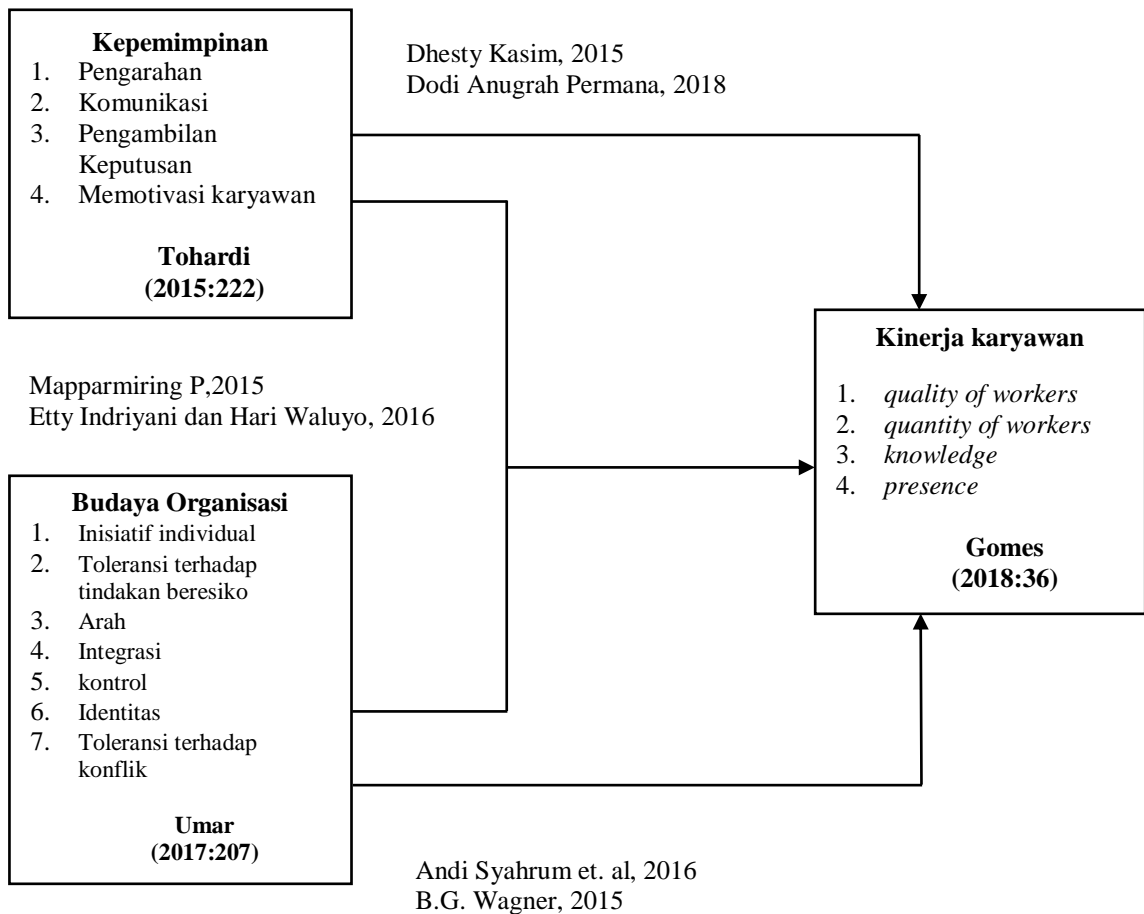
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi yang diberikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan.

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan 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 karyawan di dukung oleh beberapa penelitian yang diantaranya oleh Maparmiring P. (2015) menyatakan hasil penelitiannya bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, oleh Nesy Hajar (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh Al-Tameemi, KSA and Alshawi, M (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Meithiana Indrasari (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Demikian dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.2
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, 2017:96)

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

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.