

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Titik berat kajian terhadap hasil penelitian terdahulu, dalam hal ini, di fokuskan pada penggunaan konsep umum teori, variabel penelitian metodologi yang digunakan, serta hasil penelitian atau temuan-temuan yang penting yang telah berhasil diungkapkan. Selanjutnya dilakukan kajian kritis atas hasil penelitian terdahulu tersebut, untuk mempelajari keunggulan dan keterbatasan dari segi teori maupun metodologinya, serta temuan-temuan penting yang direkomendasikan untuk penelitian berikutnya.

Fachri Azhar (2009) melakukan penelitian tentang Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Organisasi Perusahaan (Kasus PT. Indofarma Tbk. Cikarang, Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat.

Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 30 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas atas indikator-indikator dan konsep variabel tersebut menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi syarat sebagai instrumen. Analisis dengan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standar dized coefficient yang

terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Aput Ivan Alindra (2015) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center. Kesamaan dalam penelitian tersebut adalah pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan model analisis data adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak Budaya Organisasi berpengaruh high signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Depok Sports Center dan secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh high signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Depok Sports Center. Hal ini berarti Budaya Organisasi yang berlaku di Depok Sports Center memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Ozzy Eka Marta (2011) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi: *Responsiveness* sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: Hasil uji statistika membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi: *Responsiveness* Sebagai Variabel Intervening. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi: *Responsiveness* Sebagai Variabel Intervening, Terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari Gaya Kepemimpinan

dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi: *Responsiveness* Sebagai Variabel Intervening.

Dede Sumarni (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang). Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang yang berjumlah 614 orang. Sampel penelitian berjumlah 90 orang diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Semarang dengan kontribusi 23,9%. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0%. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,7%.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka dapat dirangkum pada tabel 3.1 berikut:

UNIVERSITAS
MIKROSKIL

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Fachri Azhar (2009)	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Organisasi Perusahaan (Kasus PT. Indofarma Tbk. Cikarang, Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat).	Variabel bebas : X ₁ : Gaya Kepemimpinan X ₂ : Motivasi Kerja Variabel terikat : Y : Organisasi Perusahaan	Metode regresi linier berganda	Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dan simultan, dapat diketahui bahwa variabel independen Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam Organisasi Perusahaan. (Kasus PT. Indofarma Tbk. Cikarang, Kabupaten Bekasi Provinsi Jawa Barat).
2.	Aput Ivan Alindra (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok	Variabel bebas : X ₁ : Budaya Organisasi	Metode regresi linier berganda	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki

		Sports Center	Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan		pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center
3.	Ozzy Eka Marta (2011)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi: <i>Responsiveness</i> Sebagai Variabel Intervening	Variabel bebas : X ₁ : Gaya Kepemimpinan X ₂ : Budaya Organisasi Variabel terikat : Y : Kinerja Organisasi	Metode regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap <i>responsiveness</i> karyawan; budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap <i>responsiveness</i> ; dan <i>responsiveness</i> memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan
4	Dede Sumarni (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi	Variabel bebas : X ₁ : Kepemimpinan X ₂ : Budaya Organisasi	Metode regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan

		Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)	Variabel terikat : Y : Kinerja Karyawan		an terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta moedal Semarnng Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang
--	--	--	--	--	---

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional termasuk organisasi bisnis. S.P. Siagian (2002:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain tau mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancard dan Hersey (dalam Tohardi, 2002:214) mengemukakan kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut (Kartono, 2003) dalam Bambang (2010:29) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2006) dalam Bambang (2010:29). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu guna pencapaian sasaran.

Kepemimpinan, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan yang tidak dikehendaki dalam organisasi. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu,

kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Menurut Sutarto (dalam Tohardi 2002:222), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan tindakan seorang pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan tindakan akan tampak dari:

1. Cara memberi perintah
2. Cara memberikan tugas
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakkan disiplin
8. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
9. Cara memimpin rapat
10. Cara menegur kesalahan bawahan
11. Cara menegur kesalahan bawahan, dan lain-lain

2.2.2. Tipe Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan menurut Handoko (2008:298) terdapat tiga tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Otokratis, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Semua penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
 - b. Teknik-teknik dan langkah-langkah yang diatur oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
 - c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
 - d. Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.
2. Demokratis, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
 - a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.
 - b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
 - c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
 - d. Pemimpin adalah objektif atau *fact-minded* dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
3. Liberal (*Laissesz-faire*), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila akan memberikan informasi pada saat ditanya. Pemimpin tidak mengambil bagian dari diskusi kerja.
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

2.2.3. Tugas-tugas Kepemimpinan

Menurut Edy Sutrisno (2009:228) tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang

memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat kritis.

5. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

2.2.4. Kepemimpinan Yang Efektif

Sangat penting untuk dapat membedakan apa itu kepemimpinan dengan kepemimpinan yang efektif. Untuk menilai efektif tidaknya sebuah kepemimpinan di sebuah organisasi, kita harus melihat hasil dari kepemimpinan itu sendiri. Kriteria yang biasa dijadikan patokan sebuah kepemimpinan yang efektif adalah hasil kerjasama antar tiap unit di organisasi tersebut dan prestasi sebuah organisasi yang dipimpinnya ataupun unit bagiannya.

Seorang pemimpin yang dapat dikatakan efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahannya sendiri namun juga dapat memberi motivasi agar para bawahannya bekerja dengan seluruh kemampuan dan potensi yang mereka punya untuk suatu organisasi/kelompok yang ia pimpin, sehingga tercipta suasana dan budaya kerja yang positif. Tentunya kepemimpinan tersebut ialah kepemimpinan yang efektif. Berikut ialah aspek-aspek yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin efektif, yaitu:

1. Menciptakan Visi dan Misi yang Jelas dan Terarah

Tindakan awal bila kita ingin menjadi seorang pemimpin efektif ialah menentukan visi dan misi yang jelas. Seorang pemimpin yang efektif selalu dapat menetapkan tujuan, menetapkan prioritas, dan menetapkan serta dapat memelihara standar organisasi.

2. Berfokus pada Kekuatan Sendiri, Orang Lain, dan Organisasi

Setelah pemimpin menetapkan visi dan misi, selanjutnya pemimpin efektif selalu berfokus pada beberapa kekuatan di luar kekuatan sendiri.

Kekuatan tersebut ialah kekuatan diri sendiri, kekuatan orang lain, dan kekuatan organisasi

3. Berkarakter dan Berani Mengambil Keputusan

Setelah berfokus pada kekuatan, aspek yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin efektif ialah berkarakter dan berani. Pemimpin efektif selalu memegang teguh konsistensi antara kata dan perbuatan.

4. Menanamkan Rasa Loyalitas

Pemimpin efektif mengajarkan loyalitas bagi seluruh bawahannya. Rasa loyalitas ini tidak didapatkan dengan cara dibeli atau sejenisnya, sehingga seorang pemimpin harus mendapatkannya dengan berusaha keras. Dari rasa loyalitas ini, pemimpin dapat memberikan kepercayaan kepada bawahan yang dianggap terbaik, sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

5. Kemampuan Untuk Berkomunikasi

Komunikasi sendiri adalah inti dari kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih untuk berkomunikasi ke sesama teman maupun bawahannya. Karena komunikasi yang baik merupakan salah satu strategi dalam mempengaruhi orang lain dan dapat juga menciptakan hubungan yang positif antara bawahan dan atasan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik.

2.2.5. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian (2003), fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki adalah:

1. Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “*stakeholder*”.
3. Komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.

2.3. Budaya Organisasi

2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Definisi budaya organisasi juga sudah banyak dikemukakan oleh para ahli. Menurut Turner yang dikutip Wibowo (2006:285) budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas dan para anggotanya.

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006:349) budaya organisasi adalah cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan dalam organisasi. Robbins (2002:247) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi.

Ivancevich (2006:44) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola. Sedangkan menurut Robbins (2002:247), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi.

Menurut Peter. F Drucker dalam Tika (2006:4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya di lakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian di wariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2.3.2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006:14) memilih beberapa fungsi yaitu :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf.

5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para staf.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Fungsi budaya organisasi berperan sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi.

2.3.3. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2006:351) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki,

loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehinggameningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

2.3.4. Tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan kinicki (2003:86-87) mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi antara lain:

- a. Keyakinan normatif, mencerminkan pemikiran dan keyakinan sebuah kelompok atau organisasi tertentu di harapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.
- b. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

2.3.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Fred Luthans (2002:123) menyatakan budaya organisasi memiliki enam karakteristik yaitu :

1. Budaya kekuasaan (*power culture*), sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan lebih banyak dengan cara memerintah, adanya kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian perusahaan.
2. Budaya peran (*role culture*) ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas karena diyakini hal ini akan menstabilkan sistem.
3. Budaya pendukung (*achievement culture*), ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.
4. Budaya prestasi, ada suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

2.4. Kinerja Karyawan

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153). Menurut Stolovitch and Keeps kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.

Kinerja menurut Faustino Cardosa Gomes (2003:195) kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan

dengan produktivitas. Moeherino (2009:60) berpendapat kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Hasibuan, 2002:160). Sedangkan menurut Hariandja (2002:195), kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja, kesempatan, dan kecakapan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.4.2. Aspek-aspek Penilaian Kerja

Menurut Rivai, (2005:214) aspek-aspek kerja karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan

2.4.3. Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Clelland

(dalam Mangkunegara, 2001:68), yaitu :

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. berani mengambil resiko.
- c. memiliki tujuan yang realistis.
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasitujuannya.
- e. memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatankerja yang dilakukannya.
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.4.4. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu

diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut (Siswanto, 2003) dalam Raisa (2009:17) adalah sebagai berikut :

1. Kerjasama

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi.

2. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

3. Ketaatan

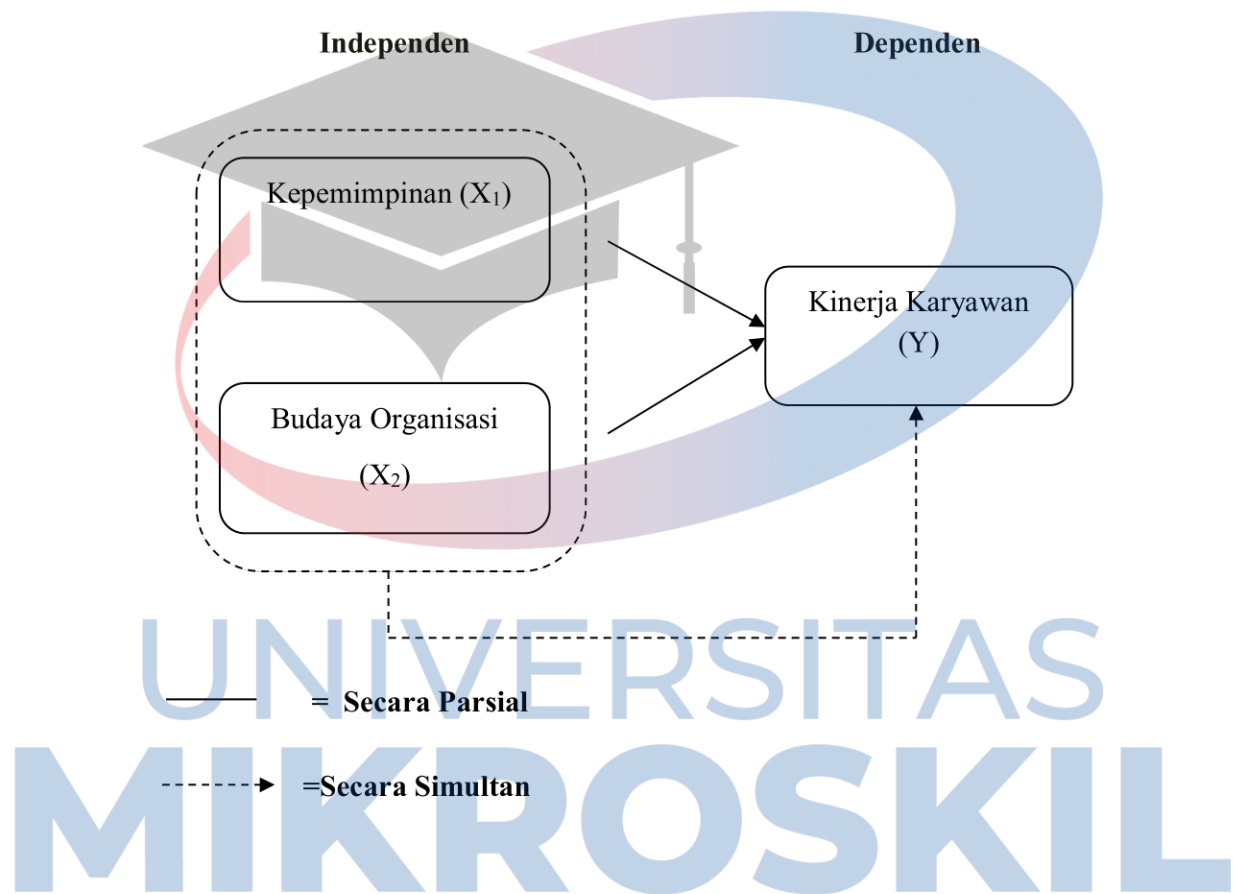
Ketaatan merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

4. Disiplin kerja

Disiplin merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.

5. Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.

2.5 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5.1. Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau

sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

2.5.2. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan 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. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

2.6. Hipotesis

Berdasarkan pokok kajian teoritis dan empiris serta tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah “Terdapat Pengaruh

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan dan parsial pada PT.Demka Sakti Cabang Medan.”.

