

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama [6]. Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama [6]. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya [7]. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya. Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.1.1 Jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut [6] :

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

c. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

2.1.1.2 Ciri-ciri Kepemimpinan

Beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut [8] :

1. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, maupun atasan pemimpin itu sendiri. Pemimpin juga harus memiliki kepribadian yang baik untuk memimpin bawahannya. Kepribadian sebagai totalitar yang tampak berupa sikap dan perilaku.

2. Keyakinan dan Optimisme

Seorang pemimpin haruslah optimis. Sebab dengan keoptimisannya akan memberi pengaruh kuat terhadap bawahan dan orang-orang di sekitarnya. Untuk memperoleh keoptimisan itu, tentu seorang pemimpin tidak mendapatkannya secara cum-Cuma, namun keoptimisan harus diperoleh melalui pemikiran yang mendalam dan analisis yang tepat sehingga melahirkan prediksi yang tepat. Dan tentu hal itu

bisa dilakukan hanya oleh mereka yang meliki pengetahuan serta wawasan yang luas. Selain optimis yang tinggi, pemimpin juga harus mampu meyakinkan anggotanya bahwa prediksi yang dilahirkan dan pemikirannya yang mendalam tidak akan meleset.

3. Perilaku

Pemimpin merupakan seorang pribadi yang menentukan semua hal bagi anggotanya dimana semua kemajuan dan kemunduran atau dampak semua bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin yang berperilaku baik akan mempengaruhi perilaku bawahannya dan juga akan berdampak dalam kemajuan perusahaan.

4. Keterampilan dan Keahlian

Pemimpin harus memiliki keterampilan manajemen waktu dimana pemimpin harus menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Karena waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan. Selain keterampilan manajemen waktu, keterampilan membuat keputusan sangat diperlukan bagi seorang pemimpin. Keterampilan membuat keputusan merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya.

5. Integritas dan Etika

Integritas merupakan hal sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketika seorang pemimpin tidak memiliki integritas maka cepat atau lambat akan hancurlah kelompok atau organisasi yang dipimpinnya itu. Hal ini terjadi tidak lain karena apapun kebijakan, keputusan, sikap dan tindakan seorang pemimpin akan berdampak sangat luas bagi keseluruhan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin akan menjadi pusat perhatian, dan apapun yang mereka saksikan dari dirinya akan memberi pengaruh besar dalam perjalanan organisasi secara keseluruhan. Integritas telah diberi macam-macam pengertian, dan semuanya ada saling keterkaitan, yang intinya menunjuk pada kualitas pribadi seseorang, yang membuat seseorang itu dapat dipercaya dan diandalkan. Dalam dunia kerja, wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik. Dan untuk bisa memiliki kinerja baik, maka diperlukan kompetensi, suatu kemampuan

andal dalam bidangnya. Dengan integritas diri yang dimiliki maka kompetensi bisa lebih terarah untuk menghasilkan kinerja baik dan berkualitas.

6. Taktik Pengaruh

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus lebih memperhatikan secara spesifik taktik yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain. Perilaku pemimpin juga berhubungan dengan hasil dari taktik mempengaruhi dalam berbagai jalan, biasanya karena taktik mempengaruhi adalah aksi atau perilaku. Sebagai contoh, seseorang yang memberikan contoh dalam pengerjaan sesuatu akan lebih mudah diikuti, seperti seorang sekretaris manajer yang giat dan ramah akan menjadi role model yang baik bagi mereka yang ingin menjadi sekretaris manajer juga. Artinya ketika seseorang dapat melihat apa yang dilakukan orang lain, maka akan lebih mudah untuk diikuti, dibandingkan jika kita hanya memberikan arahan saja.

7. Sifat Pengikut

Kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya untuk suatu perubahan dan untuk mencapai tujuan bersama. Sebuah jabatan tidak akan membuat dia menjadi seorang pemimpin. Hanya perilaku seseorang yang menentukan apakah dia bisa mendapatkan posisi kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak dilahirkan tetapi dia dibentuk. Kepemimpinan konsepnya jauh lebih luas dari manajemen. Manajemen berfokus untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan kepemimpinan terjadi ketika seseorang mencoba untuk mempengaruhi individu atau kelompok. Kepemimpinan adalah proses dimana pengaruh seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

2.1.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan antara lain [6] :

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah)

agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang **membuat atau menetapkan** keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.1.4 Teori-teori Kepemimpinan

Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu : [9]

1. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus

dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

2. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

3. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

4. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

5. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut [10] :

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul

jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain [11]. Budaya organisasi merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi [12]. Budaya Organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.

- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik budaya organisasi :

- a) **Inovasi dan mengambil risiko**
Berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- b) **Perhatian pada rincian**
Berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c) **Orientasi hasil**
Mendiskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- d) **Orientasi manusia**
Menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- e) **Orientasi tim**
Berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu individu.
- f) **Agresivitas**
Menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
- g) **Stabilitas**
Menjelaskan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.1.2.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Ada empat tipe budaya perusahaan adalah sebagai berikut : [12]

1. Budaya peran (Role culture)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu mengastabilkan suatu organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbang yang hanya sewaktu-waktu hadir sesuai dengan jadwal perkuliahan. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

2. Budaya kekuasaan (Power culture)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepi dan keinginan anggota suatu organisasi. Pegawai dalam organisasi membutuhkan adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Kerena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman diinstitusi yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya sebuah organisasi.

3. Budaya pendukung (Support culture)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselaran antara struktur, strategi dan

budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*).

4. Budaya prestasi (Achievement culture)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekananya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2.4 Sifat Budaya Organisasi

Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut:

a. Kuat (*strong*)

Budaya organisasi yang di bangun atau di kembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya yang dibangun tersebut harus memiliki tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial dan norma-norma bersama yang memunyai arah yang jelas sehingga mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah tujuan dan semangat yang sama.

b. Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*)

Budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut [11] :

1. Inovatif memperhitungkan resiko, artinya bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.

2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*Teams Work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*Ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Kinerja karyawan merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi

yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. [13]

Berikut pengertian kinerja menurut para ahli :

- a. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang diluahkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. [14]
- b. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. [15]
- c. Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. [16]

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.1 Dimensi Kinerja

Dimensi kerja atau kriteria kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan.

Ada tiga jenis dimensi kinerja yaitu :

1. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu merupakan prestasi kerja [17]. Misalnya : penjualan, unit produksi, kepuasan pelanggan, kualitas produksi.

2. Perilaku Kerja

Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik dan peraturan organisasi. Perilaku kerja karyawan merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Misalnya : kepatuhan pada prosedur, ketepatan waktu, ketelitian, kesediaan bekerja sama.

3. Sifat Pribadi

Sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepribadian adalah segala corak perilaku yang khas dan unik dan dapat dimiliki atau ada pada diri seseorang, dan digunakan sebagai reaksi yang alami atau sebagai alat untuk menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu hal yang terjadi di sekitar seseorang. Misalnya : kepercayaan diri, kejujuran, kebijaksanaan. Dalam hal pekerjaan, karyawan harus bersikap jujur dan percaya diri dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh manajer sehingga kinerja yang dihasilkan akan maksimal.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi

Karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi sangat menentukan untuk berhasilnya tujuan dan sasaran organisasi dengan karyawan yang handal perusahaan dapat dengan tepat waktu menyelesaikan semua program kerja yang telah ditentukan. Karyawan yang menjalankan tugas dan arahan dengan baik berarti karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi

Dalam bekerja tidak selalu berjalan dengan mulus. Karyawan pasti pernah melakukan atau menghadapi dalam pekerjaannya. Ketika karyawan melakukan kesalahan terhadap tugas yang diberikan manajer, maka karyawan harus menanggung resiko yang dihadapi atas kesalahan yang dilakukannya. Misalnya, karyawan diberikan sanksi oleh manajer atas kesalahan yang dilakukan karyawan.

3. Memiliki tujuan yang realistis

Tujuan yang realistis berarti tujuan yang diinginkan haruslah sesuatu yang sesuai dengan kemampuan diri sendiri. Misalnya, ingin memiliki jenjang karir yang bagus. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka karyawan harus mampu bekerja dengan maksimal dan mengembangkan diri serta pekerjaannya untuk dapat memiliki jenjang karir yang semakin bagus.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan

Adanya rencana yang dirancang untuk merealisasikan tujuan dengan memfokuskan rencana satu per satu agar tujuan dapat tercapai.

5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

Umpan balik kinerja karyawan pada umumnya dilaksanakan setiap setahun sekali. Tujuannya guna mengetahui sejumlah faktor atau permasalahan yang dihadapi karyawan, sehingga kinerjanya kurang pas bagi perusahaan. Sehingga sangat tepat jika aktivitas ini diterapkan secara berkala. Dengan begitu karyawan dapat mengubah performanya menjadi lebih baik. Sehingga kinerjanya bisa meningkat lebih baik.

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan perusahaan

Karyawan mengembangkan diri dan kemampuannya dalam bekerja yang berguna untuk menunjukkan kinerjanya dalam pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas karyawan.

2.1.3.4 Pentingnya Penilaian Kinerja Karyawan

Pentingnya penilaian kinerja adalah [18] :

- a. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi
- b. Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelaifan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.
- g. Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.
- i. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

2.1.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu : [19]

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Review penelitian terdahulu

Penelitian Ari Cahyo Suminar tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Essentra Indonesia Sidoarjo”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dan Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. [20]

Penelitian Dany Marthen tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Batik Indah Rara Djonggrang”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan dan Pelatihan juga berpengaruh positif serta Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. [21]

Penelitian Yanuarda Fahmi Nansi Nanda tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Antar Surya Jaya Surabaya”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dan Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. [22]

Penelitian Bela Widya Nugraha tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Coca Cola Bottling Indonesia (Surabaya Branch)”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan dan Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. [23]

Penelitian Raditya Singgih Jatilaksono tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irek Creative Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan dan Budaya Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, secara simultan Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. [24]

Tabel 2.1 Review Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ari Cahyo Suminar (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Essentra Indonesia Sidoarjo	a. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2)	Secara Parsial : a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan : a. Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Dany Marthen (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang)	a. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Independen : Kepemimpinan (X1), Pelatihan (X2), Lingkungan Kerja (X3)	Secara Parsial : a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan : a. Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Yanuarda Fahmi Nansi Nanda (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Antar Surya Jaya Surabaya	a. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) b. Variable Independen : Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2)	Secara Parsial : a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan : a. Variabel Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Bela Widya Nugraha (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi	a. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Independen : Kepemimpinan (X1), Kepuasan	Secara Parsial : a. Variabel Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif dan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		PT. Coca Cola Bottling Indonesia (Surabaya Branch)	Kepuasan Kerja (X2)	signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan : a. Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5.	Raditya Singgih Jatilaksono (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Abank Irenk Creative Yogyakarta	a. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Independen : Disiplin Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2)	Secara Parsial : a. Variabel Disiplin Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) b. Variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan : a. Variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

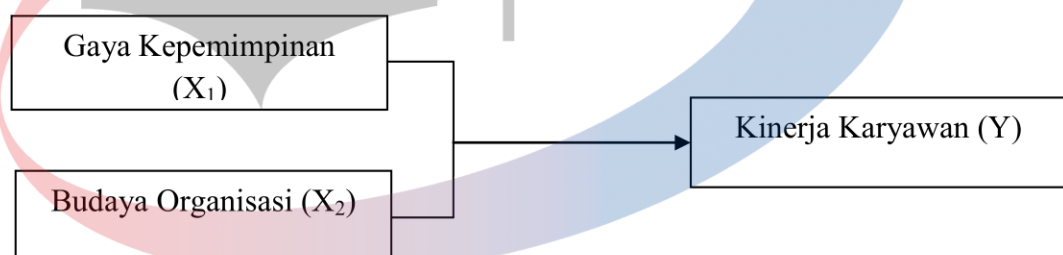
Kerangka Konseptual dan kerangka berpikir merupakan gambaran tentang hubungan antara variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan. Di dalam penelitian ini ada dua variabel yang dianggap paling mempengaruhi kinerja karyawan pada CV. Mahakarya Prestasindo.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dapat meningkatkan kinerjanya salah satunya melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah merupakan faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku para karyawan.

Seandainya pemimpin tidak dapat membawahi karyawannya dan seandainya tidak ada budaya organisasi yang baik, maka akan dapat menimbulkan masalah dalam proses peningkatan kinerja perusahaan, karena para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka menurun. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dan membangun budaya organisasi yang lebih baik lagi sehingga dapat menjadi salah satu penentu dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel bebas yang akan dibandingkan dengan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Kedua variabel yang dimiliki diharapkan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Mahakarya Prestasindo.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan variable penting dimana kepemimpinan perlu mendapat perhatian yang besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahan, perilaku bawahan yang akhirnya pada kinerja. [25]

H1 : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Budaya Organisasi membantu memahami kegiatan organisasi dan karyawan dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kerjasama dengan karyawan yang lain sehingga kinerja yang dihasilkan maksimal. [26]

H2 : Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memiliki kaitan erat dengan kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang baik diterapkan oleh seorang pemimpin maka karyawan akan terpengaruh untuk meningkatkan kinerja mereka. Karena di dalam organisasi, tata nilai merupakan sumber kekuatan, energi, dan motivasi yang dapat menyatukan berbagai pandangan dalam berperilaku guna terbentuknya budaya organisasi yang solid. Pemimpin harus mampu berperilaku baik sehingga budaya organisasi yang diterapkan dapat berjalan dengan baik dan karyawan juga berperilaku baik untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. [27]

H3 : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja karyawan.