

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Peter F. Drucker, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah (Asri Laksmi Riani, 2011: 7).

Menurut Daniel R. Denison, budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Asri Laksmi Riani, 2011: 7).

Manusia dipengaruhi oleh kebudayaan setempat, tempatnya bertempat tinggal. Misalnya, seseorang yang dibesarkan dalam lingkungan keluarga kelas menengah akan dididik nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku-prilaku yang diharapkan, yang umum terjadi pada keluarga dalam kelas tersebut. Demikian juga yang terjadi dalam sejarah pertumbuhan suatu organisasi. Organisasi-organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Jadi, pada akhir-akhir ini sudah menjadi pendapat umum bahwa budaya memiliki peranan penting dalam kehidupan para anggota organisasi.

Pengertian tentang apa yang membangun budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan dan meramalkan perilaku orang-orang di tempat kerja (Muchlas, 2012: 533).

Koentjaraningrat (2009 : 144) mengemukakan berdasarkan ilmu antropologi bahwa “kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar” makna definisi tersebut berarti hampir semua tindakan manusia itu adalah kebudayaan, karena hanya sedikit tindakan manusia dalam kehidupan masyarakat yang tidak perlu dibiasakan dengan belajar seperti beberapa tindakan naluri, beberapa refleksi, beberapa tindakan akibat proses fisiologi atau ketakutan yang membabi buta. Bahkan berbagai tindakan manusia yang merupakan kemampuan naluri yang terbawa dalam gen bersama kelahirannya (seperti makan, minum, dan berjalan dengan kedua kakinya), juga dirombak olehnya menjadi tindakan kebudayaan sesuai dengan kebutuhan pada jamannya (Masana Sembiring, 2012: 37).

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau keperibadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya. Bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu (Masana Sembiring, 2012: 39).

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bagian yang penting dari teori organisasi, yang berpengaruh pada pencapaian kinerja organisasi. Organisasi

sebagai suatu sistem social berada dalam ruang yang terbuka selalu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi menjadi hal yang penting dalam organisasi, karena budaya organisasi menjadi falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama dan mengikat seluruh anggota organisasi yang dapat berdampak positif dan berdampak negatif terhadap berjalannya organisasi (Masana Sembiring, 2012: 52).

Budaya berkaitan dengan nilai individu dan nilai kelompok organisasi. Suatu nilai mendorong seseorang bersikap dan selanjutnya nilai dalam bentuk sikap mendorong seseorang atau kelompok untuk berperilaku. Fungsi budaya pada umumnya sulit untuk dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala kelompok (Masana Sembiring, 2012: 52-53).

Pemilik organisasi harus mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi, agar supaya organisasi tersebut memiliki sistem nilai yaitu budaya organisasi yang kuat. Sumber daya manusia juga turut membentuk budaya organisasi baik sumber daya manusia internal (dalam tubuh organisasi) maupun sumber daya manusia eksternal (pihak-pihak yang berada diluar organisasi) (Masana Sembiring, 2012: 53).

Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Tetapi, sangat sering terjadi, nilai-nilai dan kepercayaan ini tidak cukup membantu individu yang bersangkutan untuk sukses di dalam organisasi. Yang bersangkutan perlu belajar

bagaiman perusahaan tertentu melakukan kegiatannya. Biasanya diberikan *training* untuk merestrukturisasi cara berpikir. Mereka diajarkan untuk berpikir dan bertindak seperti yang dikehendaki organisasi/perusahaan (Muchlas, 2012: 534).

Oleh karena itu, secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk mengatasi *problem-problem* kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Muchlas, 2012: 535).

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, beberapa karakteristik yang telah umum disetujui adalah sebagai berikut (Muchlas, 2012: 535):

a) Keteraturan perilaku yang dapat diamati

Ketika para partisipan organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan upacara yang umum berlaku dalam organisasi tersebut.

b) Norma

Perilaku standar terjadi termasuk petunjuk-petunjuk tentang berapa banyak yang harus dikerjakan, yang dalam banyak organisasi berlaku: "jangan bekerja terlalu banyak, jangan bekerja terlalu sedikit".

c) Nilai-nilai yang dominan

Banyak nilai penting yang dianjurkan oleh sebuah organisasi dan diharapkan para partisipan mau berbagi rasa dengan nilai-nilai tersebut.

Contoh yang khusus adalah kualitas produk yang tinggi, angka absen kerja rendah, dan efisiensi yang tinggi.

d) Filosofi

Banyak kebijakan yang dibuat untuk menanamkan kepercayaan pada organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan harus diperlakukan.

e) Aturan-aturan

Beberapa petunjuk yang ketat berhubungan dengan penyesuaian diri dalam organisasi. Para pendatang baru harus belajar meneliti “tali” ini supaya dapat diterima sebagai anggota penuh dari kelompok.

f) Iklim organisasi

Hal ini merupakan perasaan umum yang dibawa oleh penempatan fisik, cara partisipan berinteraksi, dan cara para anggota organisasi membawa diri terhadap para pelanggan atau orang-orang luar lainnya.

Tidak ada satupun dari karakteristik di atas tersebut yang mempresentasikan budaya sebuah organisasi/perusahaan. Tetapi, secara kolektif semuanya dapat merefleksikan budaya organisasi.

2.1.2 Tipe Budaya Organisasi

Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lainnya. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasikan budaya organisasi

yang terbuka dan partisipatif. Bahkan, beberapa di antara mereka berpendapat lebih jauh bahwa budaya serupa itu adalah yang terbaik untuk semua situasi. Tipe budaya terbuka ini mempunyai karakteristik sebagai berikut (Muchlas, 2012: 547):

- a. Kepercayaan kepada para bawahan
- b. Komunikasi terbuka
- c. Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif
- d. Pemecahan masalah secara kelompok
- e. Otonomi pekerja
- f. Tukar menukar informasi
- g. Tujuan-tujuan dengan keluaran (*output*) yang berkualitas

Lawan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah budaya tertutup dan otokratik (Muchlas, 2012: 548).

a) Budaya partisipatif

Pendekatan manajerial yang paling sering digunakan dalam banyak organisasi itu sangat terstruktur. Konsekuensinya, sebagian besar usaha untuk mengubah budaya organisasi telah diarahkan menuju kepada pendekatan terbuka dan membuatnya lebih partisipatif.

b) Nilai partisipasi

Nilai dari keterlibatan lebih banyak orang dalam proses pengambilan keputusan terutama berhubungan dengan produktivitas dan moral. Peningkatan produktivitas dapat berhasil dengan stimulasi ide-ide dan dorongan usaha kooperatif yang lebih besar. Secara psikologis, para karyawan yang terlibat akan

sering merespon untuk saling tukar masalah-masalah dengan berbagai saran-saran yang inovatif dan usaha produktif yang luar biasa.

Budaya yang terbuka dan partisipatif sering kali digunakan untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan. Keuntungan-keuntungan khusus yang bisa disebutkan di sini adalah sebagai berikut (Muchlas, 2012: 549):

- a. Meningkatnya penerimaan ide-ide manajemen
- b. Meningkatnya kerja sama antara manajemen dan staf
- c. Menurunnya angka pindah kerja
- d. Menurunnya angka absen kerja
- e. Menurunnya keluhan-keluhan dan kekesalan
- f. Lebih besar penerimaan untuk perubahan-perubahan
- g. Memperbaiki sikap terhadap pekerjaan dan organisasi

Budaya work hard-hard-play-hard

Budaya ini memiliki umpan balik dan imbalan yang cepat tapi berisiko rendah, berdampak pada (Asri Laksmi Riani, 2011: 30-31):

- a. Stress yang timbul karena banyaknya pekerjaan daripada ketidakpastian.
- b. Makin cepat berkerja, maka makin cepat pula istirahatnya/rekreasi.
- c. Contoh: restoran, perusahaan *software*.

Budaya *tough- guy macho*

Memiliki umpan balik dan Imbalan yang cepat serta berisiko tinggi, berdampak pada (Asri Laksmi Riani, 2011: 31):

- a. Stress ditimbulkan karena resiko yang tinggi dan kemungkinan terhadap kerugian/keuntungan potensial.

- b. Berfokus pada masa kini dari pada masa depan.
- c. Contoh: polisi, dokter bedah, atlet.

Budaya proses

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat serta berisiko rendah, berdampak pada (Asri Laksmi Riani, 2011: 31):

- a. Tingkat stress yang rendah, lambat dalam bekerja, merasa pekerjaannya aman dan nyaman. Stress mungkin dapat timbul dari intrik politik internal dan kesalahan sistem.
- b. Berfokus pada keamanan masa lalu dan masa depan.
- c. Contoh: bank, perusahaan asuransi.

Budaya *bet-the-company*

Memiliki umpan balik dan imbalan yang lambat tapi berisiko tinggi, berdampak pada (Asri Laksmi Riani, 2011: 31):

- a. Stress ditimbulkan karena risiko yang tinggi dan penundaan sebelum dipastikan apakah pekerjaannya sudah dibayar/dilunasi.
- b. Berpikir secara jangka panjang, tapi sering kali pekerjaan ekstra harus dilakukan untuk menjamin sesuatu berjalan sesuai dengan rencana.
- c. Contoh: produsen pesawat terbang, perusahaan minyak.

2.1.3 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Unsur-unsur budaya organisasi (Asri Laksmi Riani, 2011: 25)

1. Asumsi dasar
2. Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut

3. Pemimpin
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagai nilai
6. Pewarisan
7. Acuan perilaku
8. Citra dan brand yang khas
9. Adaptasi

Menurut Bennis, ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi. Pertama, artifacts (suatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu). Artifacts dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan di dalamnya. Artifacts merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya (Asri Laksmi Riani, 2011: 25).

Kedua adalah nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama dengannya. Unsur budaya organisasi jenis ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Pernyataan tertulis disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan seiring waktu akan sangat dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan, dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*) (Asri Laksmi Riani, 2011: 25).

Ketiga, asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi. Demikian pula hal-hal yang bersifat sesuatu yang sudah dianggap normal atau sudah menjadi kebiasaan atau menerima apa adanya yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi (Asri Laksmi Riani, 2011: 25-26).

2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya mempertunjukkan sejumlah fungsi-fungsi dalam organisasi. Pertama, budaya memiliki sebuah peran yang ditetapkan batas-batasnya, yaitu menciptakan perbedaan-perbedaan di antara satu organisasi dengan yang lain-lainnya. Kedua, budaya ini membawa pengertian tentang identitas para anggota organisasi. Ketiga, budaya dapat memfasilitasi pembangunan komitmen kepada sesuatu yang lebih besar dari pada kecenderungan pribadi masing-masing orang. Keempat, budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu mengikat organisasi dalam kebersamaan dengan memberikan standar yang tepat buat para karyawan, bagaimana seharusnya berkata dan berbuat (Muchlas, 2012: 553-554).

Terakhir, budaya membuat dan melayani mekanisme kontrol yang memberikan petunjuk dan pembinaan sikap dan perilaku para karyawan. Fungsi

yang terakhir ini merupakan *interest* khusus buat kita semua (Muchlas, 2012: 554).

Schein pada Tika (2008 : 13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu (Masana Sembiring, 2012: 66):

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. pada tahap in, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain;
- b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi;
- c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi, karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

2.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi terdiri dari (Danang Sunyoto, 2012: 225):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih focus pada hasil daripada focus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim dari pada individu-individu.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kekuasaan dan tanpa adanya kekuasaan maka tidak mungkin seseorang jadi pemimpin. Memimpin artinya mempengaruhi atau meyakinkan orang lain agar mau bekerja seperti yang dikehendaki sesuai dengan aturan atau standar kinerja organisasi. Menurut Max Weber, seorang pemimpin harus mempunyai kekuasaan dan kekuasaan merupakan kemampuan untuk memberikan perintah kepada orang lain agar perintah tersebut dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan (Siswandi, 2011: 125).

Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang

diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin (Edy Sutrisno, 2011: 213).

Ada pendapat untuk memecahkan pertanyaan tentang kepemimpinan itu menjadi dua: a) karakteristik atau perilaku apa yang lebih memungkinkan seseorang akan menjadi pemimpin? Dan b) jika seseorang itu telah memegang posisi formal sebagai pemimpin, lalu karakteristik apa yang lebih atau kurang memungkinkan baginya untuk menjadi efektif? Pertanyaan pertama menyangkut kemunculan pemimpin (*leader emergence*), yaitu seorang yang mungkin menerima dan memegang posisi sebagai pemimpin. Pertanyaan kedua melihat kepemimpinan sebagai karakteristik atau perilaku tertentu yang membuat seseorang menjadi efektif pada posisi yang diberikan (Muchlas, 2012:317-318).

2.2.2 Macam Kekuasaan Serta Peranan Manajerial di Dalam Kepemimpinan

Menurut John Willey & Sonc, Inc, New York, R.P French dan Bertram Raven, paling sedikit adalah 5 (lima) macam kekuasaan yang banyak digunakan, yaitu (Siswandi, 2011: 125):

1. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*)
2. Kekuasaan penghargaan (*reward power*)

3. Kekuasaan keahlian (*expert power*)
4. Kekuasaan referensi (*referent power*)
5. Kekuasaan paksaan (*coercive power*)

Di dalam organisasi, para manajer akan memainkan banyak peran yang berbeda-beda. Henry Mintzbert mengajuka 3 (tiga) peran manajer di dalam organisasi, yaitu (Siswandi, 2011:126):

1. Peran antar pribadi (*interpersonal roles*). Peran antar pribadi mengacu kepada hubungan antara manajer dengan yang lainnya, baik dalam organisai maupun di luar organisasi. Dalam konstalsi ini, manajer memainkan 3 peran yang berbeda, yaitu peran figuran, peran pemimpin, dan peran perantara (penghubung).
 - a. Di dalam peran figuran, manajer bertindak sebagai symbol organisasi. Dikarenakan manajer mempunyai posisi formal, maka manajer sering merancang untuk mempromosikan kepentingan organisasi.
 - b. Dalam peran sebagai pemimpin, maka manajer sangat berkepentingan untuk mendorong karyawan atau bawahan untuk bekerja secara produktif, efektif, dan efisien.
 - c. Dalam peran perantara atau penghubung (*liaison*), manajer sering kali terlibat di dalam menyelesaikan berbagai persoalan atau berbagai konflik yang terjadi di antara orang-orang atau anak buahnya.
2. Peran berkaitan dengan informasi (*informational roles*). Di dalam peran informasional, manajer merupakan titik sentral bagi lalu lintas hubungan kerja sama antara bagian antar bawahan yang berada di dalam

lingkungannya. Untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, maka manajer mutlak harus melakukan komunikasi, yaitu mengirim dan menerima berita, pesan atau informasi. Manajer akan dilibatkan ke dalam 3 (tiga) hal, yaitu: memantau, menyebarkan dan sebagai juru bicara.

- a. Memantau. Secara konstan (terus-menerus) manajer akan senantiasa untuk memperoleh berita, pesan atau informasi di dalam dan di luar organisasi yang dianggap relevan.
 - b. Menyebarkan. Informasi yang telah diperoleh untuk selanjutnya disebarkan ke seluruh bagian atau ke seluruh organisasi, terutama bagian yang dianggap paling relevan.
 - c. Sebagai juru bicara. Peran terakhir dari peran informasional adalah peran sebagai juru bicara.
3. Peran Keputusan (*decisional roles*). Manajer sering kali dihadapkan kepada pengambilan keputusan. Di dalam peran keputusan, manajer memainkan 4 peran utama, yaitu peran wirausaha, peran penanganan gangguan, peran pengalokasi sumber daya dan peran juru runding.
- a. Manajer bertindak sebagai seorang wirausaha, maka manajer harus berani mengambil risiko terhadap apa yang diputuskan.
 - b. Peran penanganan gangguan maka manajer harus dapat menyelesaikan setiap terjadi permasalahan atau konflik.
 - c. Sebagai pengalokasi sumber daya maka manajer diharapkan dapat bertindak adil, jujur, rasional, efektif, dan efisien di dalam mengalokasikan sumber daya yang ada di dalam organisasi.

- d. Peran sebagai juru runding, maka manajer harus bisa melakukan berbagai perundingan baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Seorang pemimpin berperilaku tidak sama antara pemimpin yang satu dengan lainnya dikarenakan adanya berbagai faktor yang berbeda yang sangat mempengaruhinya. Berbagai faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin meliputi (Siswandi, 2011: 127-128):

1. Sistem nilai yang berlaku dan diyakini

Setiap individu mulai dari kecil sampai dewasa ditanamkan berbagai nilai oleh orang tua, keluarga, guru dan lingkungan sekitar, dan berbagai nilai dapat bersifat holistic dan non holistic akan membentuk keyakinan spesifik bagi para pemimpin organisasi dan keyakinan spesifik ini juga akan membentuk perilaku spesifik yang akan tercermin pada gaya kepemimpinannya.

2. Kemampuan kognisi.

Kemampuan kognisi meliputi kecerdasan dan kecekatan di dalam memahami dan menghayati sesuatu.

3. Latar belakang pendidikan.

Setiap orang mempunyai latar belakang pendidikan yang dilaluinya. Tahapan pendidikan yang dilalui seseorang akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Oleh karena itu, dalam mengkaji gaya

kepemimpinan maka sebaiknya perlu diperhatikan pula latar belakang pendidikannya.

4. Derajat ketergantungan

Umumnya manajer atau pemimpin organisasi apalagi organisasi bisnis bukanlah pemilik organisasi atau orang yang paling menentukan mati hidupnya organisasi. Ketergantungan pemimpin akan sangat berpengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang di dalam organisasi. Semakin tergantung seseorang kepada organisasi maka akan semakin hati-hati orang tersebut di dalam mengelola organisasi.

5. Kebutuhan

Kebutuhan seseorang akan menentukan pola tindakan yang akan dilakukannya sehingga jika dikaitkan dengan kepemimpinan maka gaya kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan yang ada pada dirinya.

6. Dorongan

Dorongan yang ada pada diri sendiri seseorang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Dorongan yang semakin kuat akan berpengaruh kepada gaya dan kinerja seorang pemimpin.

7. Kepribadian.

Kepribadian berkaitan dengan pembawaan lahir yang dibentuk oleh lingkungan yang kuat sehingga berpengaruh kepada kepribadian seseorang.

8. Pengaruh bawahan.

Karakteristik bawahan akan memberikan pengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang. Bawahan yang sering membandel dan

memberontak serta patuh akan diperlakukan berbeda oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif umumnya akan bertindak berdasarkan pertimbangan situasional.

9. Sifat dan jenis tugas (pekerjaan).

Sifat dan jenis tugas (pekerjaan) akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Pemimpin yang sering berhadapan dengan tugas (pekerjaan) yang banyak dan sulit umumnya akan bertindak proaktif dan cekatan.

10. Dukungan manajemen.

Manajemen yang menerapkan sistem penghargaan yang baik akan mempengaruhi kinerja bawahan dan pimpinan. Pemimpin organisasi akan mematuhi secara ketat peraturan organisasi hanya jika iklim manajerial organisasi sejalan dengan gaya situasi lingkungan yang relevan dan kondusif.

11. Budaya organisasi

Setiap organisasi mempunyai budaya (kebiasaan) yang tak tertulis tetapi diakui dan dirasakan keberadaannya di dalam organisasi. Budaya organisasi dibentuk pertama kali dari para pendiri organisasi, pendiri organisasi inilah yang membangun budaya organisasi yang bagaimana yang akan diberlakukan. Budaya organisasi yang sehat akan memunculkan pemimpin yang terbuka, cekatan, responsif terhadap lingkungan serta berkinerja tinggi sedangkan budaya organisasi yang kurang sehat dapat membuat gaya kepemimpinan sebaliknya.

2.2.4 Tipe Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

Perilaku manajer atau pemimpin dapat dikelompokkan sebagai berikut di bawah ini (Siswandi, 2011: 129-130):

1. Kepemimpinan yang senantiasa mendukung. Perilaku seperti ini sangat sesuai dengan kinerja bawahan yang mengalami frustrasi yang besar dan adanya ketidakpuasan bawahan dalam suatu lingkungan kerja (organisasi).
2. Kepemimpinan partisipatif. Manajer atau pemimpin akan mengizinkan bawahan memberikan masukan kepada proses pengambilan keputusan dengan tujuan agar motivasi kinerja karyawan meningkat.
3. Kepemimpinan instrumental. Manajer atau pemimpin akan memberikan petunjuk khusus atau bimbingan spesifik tentang apa yang diharapkan oleh manajer (pemimpin). Petunjuk khusus ini akan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan.
4. Kepemimpinan berorientasi pencapaian. Manajer atau pemimpin akan senantiasa terlibat di dalam penetapan tujuan yang penuh tantangan, selalu mencari perbaikan kinerja dan selalu mempunyai kepercayaan yang tinggi bahwa anak buahnya akan mampu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan dalam enam tipe sebagai berikut:

1. Tipe otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut (Syamsul Ariffin, 2012: 89-93):

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya;
- f. Dalam tindakan pergerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsure pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Berdasarkan cirri-ciri di atas dapat dilihat bahwa tipe kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

2. Tipe militeristis

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki cirri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritik dari bawahannya;

- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena akan membungkam aspirasi warga. Sesuai dengan namanya, tipe ini selayaknya diterapkan di kalangan militer yang secara organisatoris memang memiliki struktur yang hierarkis.

3. Tipe paternalistis

Seorang pemimpin bertipe paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- f. Sering bersikap maha tahu.

Tipe kepemimpinan paternalistis berkembang di masa lalu oleh karena kecenderungan berkembangnya pola hubungan patron-klien dalam masyarakat, dimana pemimpin yang merupakan figure yang serba hebat dan harus ditiru dan diikuti oleh masyarakat sebagai klien.

Tipe ini sedikit banyak juga merupakan reproduksi pola hubungan dalam keluarga di masyarakat yang menganut sistem paternalistik dimana peran utama ada pada seorang bapak/suami, dimana isteri dan anak-anak harus tunduk pada suami/bapak.

4. Tipe kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis ini adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literature yang ada tentang kepemimpinan kharismatis tidak memberikan petunjuk yang cukup.

Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi.

5. Tipe demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki cirri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia;
- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya;

- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk membuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

6. Tipe *laissez faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seperti halnya tipe kepemimpinan kharismatik, literatur tentang kepemimpinan juga tidak banyak membahas tipe kepemimpinan ini. Meskipun demikian, hal-hal berikut dapat dikemukakan sebagai karakteristik utama pemimpin *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* berpandangan, bahwa pada umumnya, organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan terdiri dari (Tikno lensufiie, 2010: 4-8):

1. Visi

Pemimpin memiliki visi sebagai penggerak organisasi atau komunitas yang dipimpinnya.

2. *Spirit*

Pemimpin haruslah memiliki semangat, daya dorong, atau energy yang benar untuk mencapai visinya.

3. Karakter

Seorang pemimpin memiliki karakter yang melekat di dalam kepribadiannya. Karakter merupakan sifat dasar dari seseorang yang diakhui oleh orang lain.

4. Integritas

Integritas adalah penyatuan diri seseorang dengan apa yang diyakininya baik untuk dilakukan secara menyeluruh.

5. Kapabilitas

Seorang pemimpin tidak harus memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang yang ia hadapi. Namun, pemimpin harus memiliki pengetahuan yang baik tentang apa yang akan dia hadapi.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Stoner (dalam Yusuf, 2010), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan (Indrasari, 2017: 50).

Helfert (dalam Yusuf, 2010) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Indrasari, 2017: 51).

Hasibuan (2008:113), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya (Indrasari, 2017: 51).

Anastasi (dalam Yusuf, 2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil produktivitas seseorang terhadap tanggung jawab pekerjaannya dalam suatu organisasi dimana seseorang bekerja (Indrasari, 2017: 51).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* (mahsum, 2009 : 25).

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil kerja (*output*) dari suatu proses (*konversi*) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber daya (*resource*), data dan informasi, kebijakan, dan waktu tertentu yang digunakan disebut sebagai masukan (*input*). Umpan balik (*feed-back*) merupakan komentar dari konsumen atas output yang didistribusikan

yang berguna bagi perusahaan atau perbaikan input berikutnya, sehingga proses tersebut merupakan siklus atau sistem (Masana Sembiring, 2012: 82).

2.3.2 Penilaian Kinerja dan Manfaatnya

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya (Asri Laksmi Riani, 2011: 101).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, dan latihan (Indrasari, 2017: 55).

Penilaian kinerja organisasi berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat pencapaian tugas pokok dan fungsinya, apakah ada penyimpangan atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Jika ada penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan, maka pimpinan yang berkompeten dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan (*corrective actions*) (Masana Sembiring, 2012: 88).

Pengukuran kinerja merupakan saran pembelajaran bagi pegawai tentang apa yang ia sudah capai, apakah ia sudah berada pada jalur (*track*) yang benar atau belum, dan bagaimana seharusnya mereka bersikap dan berperilaku pada masa depan untuk meningkatkan kinerjanya (Masana Sembiring, 2012: 94).

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi (Asri Laksmi Riani, 2011: 105).

Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Asri Laksmi Riani, 2011: 105-106):

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan hidup.
- c. Adanya kejelasan standard hasil yang diterapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

Manfaat penilaian bagi penilai (supervisor/manager/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah (Asri Laksmi Riani, 2011: 106-107):

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahan.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e. Peningkatan kepuasan kerja.
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.

- j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai harapan dari manajer.
- l. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
- m. Dapat sebagai saran meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah (Asri Laksmi Riani, 2011: 107-108):

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - 1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai-nilai budaya perusahaan.
 - 2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.

- 3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan .
 - c. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
 - g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i. Kemampuan menemukan dan mengenali setiap permasalahan.
 - j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
 - k. Budaya organisasi menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidak jelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.
 - l. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah

terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.

- m. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam suatu organisasi, masing-masing anggota (pegawai) mempunyai kemampuan dan kompetensi yang berbeda di dalam menjalankan tugasnya, namun demikian setiap pegawai tetap dituntut untuk memberikan kinerja mereka yang terbaik. Menurut Hasibuan (2002) dalam Pratiwi (2012), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu (Riniwati, 2016: 175-176):

1. Prestasi kerja

Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

2. Kedisiplinan

Tolak ukur sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreativitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

4. Kerjasama

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berhubungan dengan kinerja karyawan telah relatif banyak dilakukan. Meski demikian, penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda, seperti penggunaan variabel independen yang berbeda, lokasi penelitian berbeda, dan tahun yang berbeda. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan antara lain:

(Trang, 2013), dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang, variabel independen gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), variabel dependen kinerja karyawan (Y), menggunakan metode penelitian

teknik analisis regresi berganda, dan hasil penelitian menunjukkan secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Maramis, 2013), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sugih Instrumendo Abadi di Padalarang. Variabel independen kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), motivasi (X3), variabel dependen kinerja karyawan (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi linear berganda, dan hasil penelitian menunjukkan: 1. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

(Gery, Adolfina, & Dotulong, 2015), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Variabel independen gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), nilai-nilai personal (X3), variabel dependen kinerja pegawai (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi linear berganda, dan hasil penelitian menunjukkan, 1. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan nilai-nilai personal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3. Budaya organisasi berpengaruh

terhadap pegawai, 4. Nilai-nilai personal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

(Malini, 2017), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR POS BATURAJA 32100. Variabel independen budaya organisasi (X1), pelatihan kerja (X2), variabel dependen (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), 2. Variabel pelatihan (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), 3. Variabel budaya organisasi (X1) dan pelatihan (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

(Atollah, 2014), dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Variabel independen gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), variabel dependen kinerja pegawai (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi linear berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2. Gaya kepemimpinan dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

(Bungawati & Syafaruddin, 2016), dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN

7 Makassar. Variabel independen kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), variabel dependen kinerja (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru, 2. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru, 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru, 4. Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.

(Sudarmo & Lukita, 2015), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan. Variabel independen gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (X3), variabel dependen kinerja karyawan (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi linear berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, 2. Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 3. Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, 4. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan.

(Masambe, Soegoto, & Sumarauw, 2015), dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan daihatsu kharisma manado. Variabel independen gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), inovasi pemimpin (X3), variabel dependen kinerja karyawan (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis regresi berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan

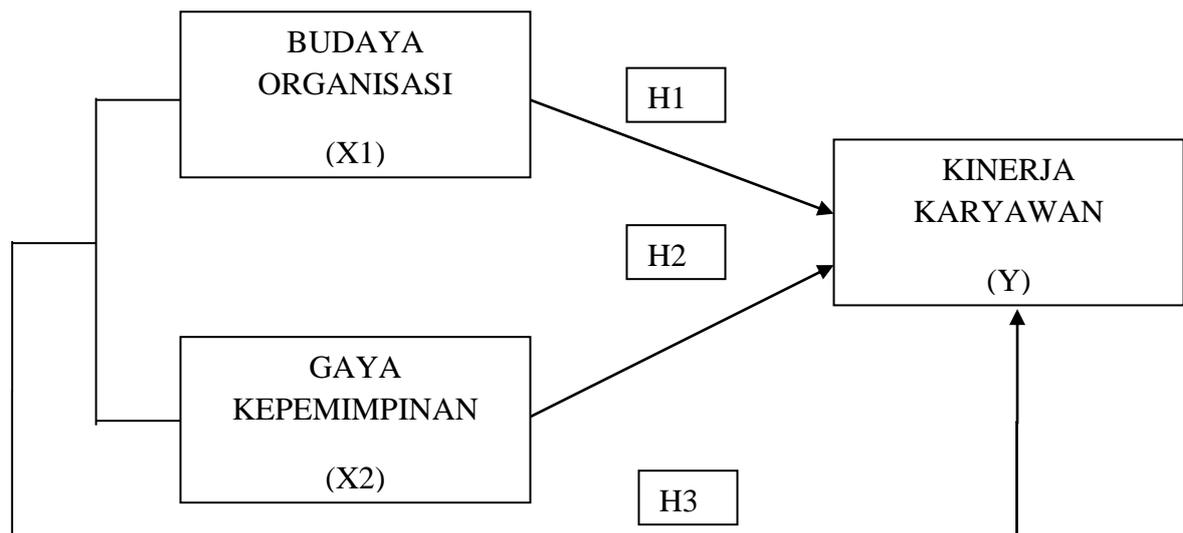
inovasi pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado, 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado, 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado, 4. Inovasi pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado.

(Hapid & Sunarwan, 2014), dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo. Variabel independen gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (X3), variabel dependen kinerja karyawan (Y). Menggunakan metode penelitian teknik analisis linier berganda, dan hasil penelitian menunjukkan 1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, 3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

(Chandra & Priyono, 2015), dengan judul *The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*. Variabel independen *Leadership style* (X1), *Work Enviroment* (X2), *Job Satisfaction* (X3), *Employee Performance* (Y). Menggunakan metode penelitian *technical analys analysis of linear analysis using multiple inferential*, dan hasil penelitian menunjukkan 1. *Leadership style has an impact on employee performance*, 2. *The work environment has an influence on employee performance*, 3. *Job satisfaction has influence on employee performance*, 4. *Leadership style, work environment and job satisfaction significant on employees performance effect*.

2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah di uraikan mengenai variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bertujuan mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan serta tujuan penelitian.

Maka dari uraian masalah yang ada dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.