

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.1.1.1 Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan adalah ketrampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan pegawai agar bekerja secara optimal. Kegagalan manajer membentuk *teamwork* akan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Menurut Gary (2011:142) melakukan klasifikasi dalam kepemimpinan dan salah satunya dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya factor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi ke dalam teori kontijensi yang dapat dikontraskan dengan teori universal tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif. Dalam Kepemimpinan Situasional, perilaku pemimpin yang tepat adalah bervariasi tergantung situasi yang dihadapi.

(Thaha, 2012). Kemauan dan kemampuan seseorang untuk dapat bertanggung jawab atas perilakunya sendiri merupakan bentuk kematangan dalam kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal karena mempertimbangkan kemampuan dan kematangan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki pengalaman yang lama dalam memimpin sebuah organisasi sehingga ia mampu mengaplikasikan berbagai gaya kepemimpinan sekaligus.

Thoha (2015:318) menyatakan gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan.

Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. 2015) perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengondisikan gaya kepemimpinannya dari berbagai situasi (Latiar & Husna, 2020). Selain itu, gaya kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan hal ini memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan (Setyorini, 2018).

Berdasarkan kajian konsep Gaya Kepemimpinan Situasional di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai berikut :

Tabel 2.1
Konsep dan Kesimpulan Gaya Kepemimpinan Situasional

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional
1	(2011:142)	Gary	Melakukan klasifikasi dalam kepemimpinan dan salah satunya dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya factor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi ke dalam teori kontijensi yang dapat dikontraskan dengan teori universal tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif. Dalam Kepemimpinan Situasional, perilaku pemimpin yang tepat adalah bervariasi tergantung situasi yang dihadapi.
2	(2012)	Thaha	Kemauan dan kemampuan seseorang untuk dapat bertanggung jawab atas perilakunya sendiri merupakan bentuk kematangan dalam kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal karena mempertimbangkan kemampuan dan kematangan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki pengalaman yang lama dalam memimpin sebuah organisasi sehingga ia mampu mengaplikasikan berbagai gaya kepemimpinan sekaligus. Situational Leader merupakan penggabungan empat gaya kepemimpinan sekaligus yaitu telling, selling, participating, dan delegating.
3	(2015:318)	Thoha	gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan.
4	(2015)	Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K)	perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya.
5.	(2018)	Setyorini	gaya kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan hal ini memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

6	(2020)	Latian & Husna	Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengondisikan gaya kepemimpinannya dari berbagai situasi.
Kesimpulan Gaya Kepemimpinan Situasional			
Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yg berfokus kepada kesiapan karyawannya dan penggabungan dari gaya kepemimpinan sekaligus yaitu telling (mengarahkan), selling (pelatihan), participating (partisipasi), dan delegating (delegasi).			

Sumber : Hasil oleh peneliti 2020

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. 2015) perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada CV. Kreasi Nusa Warna,

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Gary (2011:142) klasifikasi dalam kepemimpinan dan salah satunya dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti :

1. sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin
2. sifat lingkungan eksternal
3. karakteristik para pengikut.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. 2015) indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah 4 gaya kepemimpinan situasional mengarahkan (telling), melatih (selling), menggalang partisipasi (participating), dan mendelegasikan (delegating).

1. Mengarahkan (Telling)

Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.

2. Melatih (Selling)

Pada tahap kedua ini, bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat.

3. Partisipasi (Participating)

Pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

4. Delegasi (Delegating)

Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-berangsur menjadi lebih percaya diri sendiri. Cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu yaitu orientasi tugas dan hubungan yang rendah.

Tabel 2.2
Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2015)	Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K.)	Mengarahkan, melatih, partisipasi dan delegasi.

Sumber : Hasil Olah Penelitian (2020)

Berdasarkan uraian dan tabel 2.2 di atas, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada indikator yang dikemukakan oleh Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K.) diantaranya adalah: Mengarahkan, Melatih, Partisipasi dan Delegasi.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K.) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada CV. Kreasi Nusa Warna, dengan merujuk pada indikator yaitu **delegasi**, dari hasil kuesioner sumber delegasi masih belum maksimal karena atasan kurang bisa membangun kepercayaan diri karyawan dengan mempercayakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan teknisnya. Seharusnya atasan bisa lebih memberikan ruang untuk karyawannya untuk mendelegasikan dirinya dalam menyelesaikan hal-hal teknis agar

karyawan merasa punya tanggung jawab yang kuat dalam penyelesaian kerjanya.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya (Wibowo dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S.)

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Pasaribu,(2015) mendefenisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi,kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yangdikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yangdisosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasisehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Atmosoeprpto,(2011) budaya organisasimempunyai pengertian sebagai aturan mainyang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Dapatjuga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia didalam organisasi, organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Menurut Khair dkk (2016) pada umumnya budaya perusahaan menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas serta bagaimana semua hal dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistembagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dankaryawan.

Berdasarkan kajian konsep Budaya Organisasi di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep Budaya Organisasi sebagai berikut :

Tabel 2.3
Konsep dan Kesimpulan Budaya Organisasi

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional
1.	(2010:63)	Robbins dan Coulter	budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.
2.	2011:19	Wibowo (dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. 2013)	Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya
3.	(2011)	Apmosoeprpto	budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia didalam organisasi, organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
4.	(2015)	Pasaribu	budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.
5.	(2016)	Khair dkk	pada umumnya budaya perusahaan menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas serta bagaimana semua hal dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan

			keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan.
Kesimpulan Budaya Organisasi			
budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.			

Sumber: Hasil oleh peneliti 2020

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan oleh Wibowo (dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. 2013) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada CV. Kreasi Nusa Warna.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Luthans (1989), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsure orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada

anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi, derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Budaya Organisasi oleh Wibowo (dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S.) yaitu :

1. Misi dan Strategi (Mission and Strategy)

2. Efektifitas Kepemimpinan dan Manajemen (Effectiveness Leadership and Management)
3. Komunikasi dan Pengambilan Keputusan (Communications and Decision Making)
4. Pengetahuan dan Kompetensi (Knowledge and Competence)
5. Intervensi Bisnis dan Organisasi (Business and Organizational Interventions)
6. Inovasi dan Pengambilan Resiko (Innovation and Risk Taking)
7. Kesiapan Perubahan dan Manajemen (Change Readiness and Management)

Tabel 2.4
Indikator Budaya Organisasi

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2013)	Wibowo (dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S.)	Misi dan Strategi, Efektifitas Kepemimpinan dan Manajemen, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan, Pengetahuan dan Kompetensi, Intervensi Bisnis dan Organisasi, Inovasi dan Pengambilan Resiko, dan Kesiapan Perubahan dan Manajemen.

8. *Sumber : Hasil Olah Penelitian (2020)*

Berdasarkan uraian dan tabel 2.4 di atas, indikator yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada indikator yang dikemukakan oleh Wibowo (dalam Tintami, L., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. 2013) diantaranya adalah: Misi dan Strategi, Efektifitas Kepemimpinan dan Manajemen, Komunikasi dan Pengambilan Keputusan, Pengetahuan dan Kompetensi, Intervensi Bisnis dan Organisasi, Inovasi dan Pengambilan Resiko, dan Kesiapan Perubahan dan Manajemen.

Berdasarkan indikator yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, seperti yang diungkapkan oleh Wibowo (2011:370) tersebut, indikator tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada CV. Kreasi Nusa Warna, dengan merujuk pada indikator yaitu **Pengetahuan dan Kompetensi**, dari hasil kuesioner sumber **Pengetahuan dan Kompetensi** masih belum maksimal karena karyawan belum berani mengemukakan ide kreatifnya. Karyawan masih merasa sungkan mengutarakan idenya karena terlalu berfokus kepada intruksi atasan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu (Fahmi, 2011).

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam

upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moehariono, 2012).

Menurut Mangkunegara (dalam jurnal Rorimpandey L, 2013) Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sehingga kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Pendapat lain disampaikan oleh Riani (2013:61) bahwa definisi *Job Performance* atau Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.

Sedarmayanti (2014) menjelaskan bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.

Berdasarkan kajian konsep Kinerja Karyawan di atas, dapat disusun rekapitulasi konsep Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel 2.5
Konsep dan Kesimpulan Gaya Kepemimpinan Situasional

No.	Tahun	Sumber Referensi	Konsep Gaya Kepemimpinan Situasional
1.	(2011)	Fahmi	Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat <i>profit oriented</i> dan <i>non profit oriented</i> yang dihasilkan selama satu periode tertentu
2.	(2012)	Moehariono	Kinerja atau <i>performance</i> adalah hasil kerja yang dapat dcapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya

			mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
3.	(2013)	Menurut Mangkunegara (dalam jurnal Rorimpandey L)	Kinerja merupakan <i>performance</i> atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sehingga kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.
4.	(2013:61)	Pendapat lain disampaikan Riani	<i>Job Performance</i> atau Kinerja adalah tingkat produktifitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas.
5.	(2014)	Sedarmayanti	kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.
Kesimpulan Kinerja Karyawan			
Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat <i>profit oriented</i> dan <i>non profit oriented</i> yang dihasilkan selama satu periode tertentu.			

Sumber: Oleh hasil peneliti 2020

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang diungkapkan Mangkunegara (dalam jurnal Rorimpandey L, 2013) Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Sehingga kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi pada CV. Kreasi Nusa Warna.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ110–120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuankerja).

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (dalam jurnal Rorimpandey L, 2013) Kinerja karyawan mengacu kepada beberapa indikator :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Sikap

Tabel 2.6
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator Kinerja
1.	(2013)	Mangkunegara (dalam jurnal Rorimpandey L)	kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis memulai penelitian, penulis membaca dan mempelajari beberapa penelitian terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.7
Penelitian terdahulu tentang Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
1	Aisyah, I., & Dewi, S. W. K (2015)	Judul: pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya Metode: deskriptif survey dan verifikatif survey Sampel: 42 Responden	Hasil Penelitian: menunjukkan nilai thitung jatuh didaerah penolakan Ho (thitung 2,684 > ttabel 2,023) sehingga sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis adalah menolak Ho dan menerima Ha, artinya secara parsial gaya kepemimpinan situasional direktur utama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya.	Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.
2	Rorimpandey L. (2012)	Judul: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional,	Hasil Penelitian: menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik	Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel gaya

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		<p>Situasional, Pelayanan dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Bunaken Kota Manado.</p> <p>Metode: <i>purposive sampling</i> responden</p> <p>Sampel: 36</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah Gaya Kepemimpinan Autentik, sehingga kesadaran diri, keadilan, tingkah laku autentik dan perhubungan keaslian dalam kepemimpinan harus menjadi perhatian dalam pemerintahan pada kantor kelurahan di kecamatan Bunaken.</p>	<p>kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
3	Ainanur, Tirtayasa S. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Metode: penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert</p> <p>Sampel: 67</p>	<p>Hasil Penelitian: menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV (2) secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (3) secara parsial variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
4	Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018).	<p>Judul: Pengaruh budaya organisasi dan</p>	<p>Hasil Penelitian: menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan ada pengaruh positif dan</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		<p>komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>Metode: menggunakan metode pendekatan asosiatif</p> <p>Sampel: 60</p>	<p>signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan</p>	<p>terhadap kinerja dan budaya Organisasi dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
5	Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018).	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja pada Karyawan harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus</p> <p>Metode: menggunakan <i>explanatory</i> dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data</p> <p>Sampel: 66</p>	<p>Hasil Penelitian: diketahui bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
6	Dermawan, P., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018)	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel</p>	<p>Hasil Penelitian: menunjukkan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, variabel Gaya Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja karyawan.</p>

secara simultan ada komitmen organisasi

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
		<p>Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)</p> <p>Metode: <i>path analisis</i> dengan SPSS versi 23.</p> <p>Sampel: 52</p>	<p>karyawan, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
7	<p>Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009)</p>	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk</p> <p>Metode: analisis dengan menggunakan SEM</p> <p>Sampel: 100</p>	<p>Hasil Penelitian: menunjukkan bahwa semua variabel indikator valid untuk mengukur variabel laten</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
8	<p>Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018)</p>	<p>Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja</p> <p>Metode: metode deskriptif</p> <p>Sampel: 75</p>	<p>Hasil Penelitian: menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
9	Rifauddin, M., Munardji, M., Halida, A. N., & Kholis, N. (2020)	<p>Judul: Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional di perpustakaan akademik</p> <p>Metode: Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur dari buku, jurnal, dan sumber lain yang berkaitan dengan tema</p> <p>Sampel: -</p>	<p>Hasil Penelitian: Kepemimpinan transformasional tepat dijalankan untuk menciptakan visi perpustakaan akademik dengan jumlah sumber daya manusia yang masih sedikit, menekankan pada komunikasi dua arah, dan tepat digunakan pemimpin untuk memotivasi staf. Gaya kepemimpinan situasional mendukung tercapainya visi perpustakaan akademik ketika komitmen bawahan dikembangkan dengan kuat dan didukung dengan sumber daya manusia yang memadai. Interaksi bisa terjadi secara searah maupun dua arah dan bawahan termotivasi ketika mendapatkan kepercayaan dan dukungan penuh.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>
10	Untari, R. D., & Boedijono, A. (2015)	<p>Judul: Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja apartur desa taman sari kecamatan wuluhan kabupaten jember</p> <p>Metode: menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini dinyatakan dengan angka-angka</p> <p>Sampel: -</p>	<p>Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t tabel = 3,482, taraf signifikansi = 0,002 < a = 0,05 dan df (n-k) = 23, nilai t tabel = 2,068 > t tabel atau -t statistik < -tabel; dengan demikian, Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>

No.	Penelitian/ Tahun	Judul, metode, dan sampel penelitian	Hasil dan Kesimpulan	Persamaan dan Perbedaan Jurnal dengan penulis
	Ghazzawi, K., Shoughari, R. E., & Osta, B. E. (2017)	<p>Judul: Kepemimpinan situasional dan efektivitasnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan: Sebuah studi tentang organisasi Lebanon Utara</p> <p>Metode: Pendekatan pengumpulan data kuantitatif</p> <p>Sambil: 150</p>	<p>Hasil Penelitian: Nilai ini menunjukkan korelasi antara faktor-faktor yang dimasukkan dan variabelnya, yang dalam hal ini menunjukkan tingkat korelasi yang baik.</p>	<p>Persamaan: Penulis jurnal dan peneliti sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan</p> <p>Perbedaan: Penulis dengan peneliti terdahulu beda lokasi penelitian.</p>

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat dari tabel 2.7 bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul penelitian atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghadapi persaingan yang sangat ketat dari para pesaing. Perusahaan melakukan berbagai strategi untuk

dapat bersaing dan bertahan. Hal ini menuntut adanya efektivitas dan efisien organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor yang paling menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka dibutuhkan beberapa hal yang dapat mencapai tujuan tersebut, diantaranya Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dengan adanya Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang berkompeten agar tujuan target perusahaan tercapai. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan adalah mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat diandalkan.

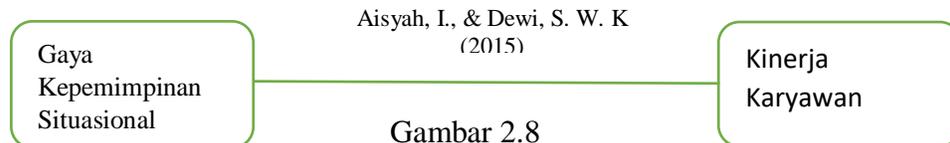
2.3.1 Keterkaitan Antar Variabel

Pada bagian ini menjelaskan tentang teori dan hubungan antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan) variabel dependen (Kinerja karyawan pada CV. Kreasi Nusa Warna).

2.3.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Aisyah, I., & Dewi, S. W. K (2015)**, bahwa gaya kepemimpinan situasional direktur utama

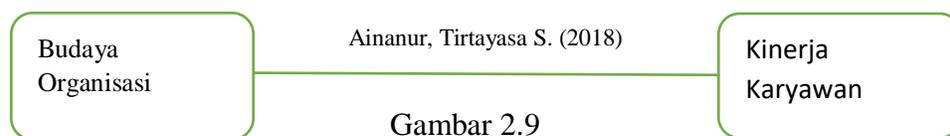
berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Sarikusuma Surya. Seperti yang digambarkan seperti pada gambar 2.8 berikut ini:



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

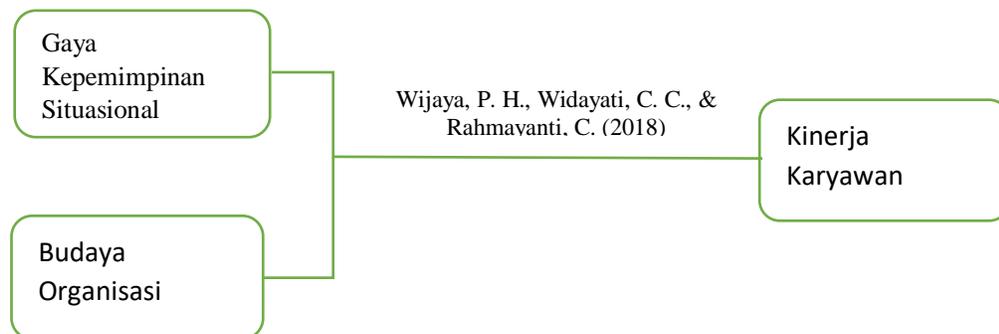
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Ainanur, Tirtayasa S. (2018)** bahwa, secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Seperti yang digambarkan pada gambar 2.9 :



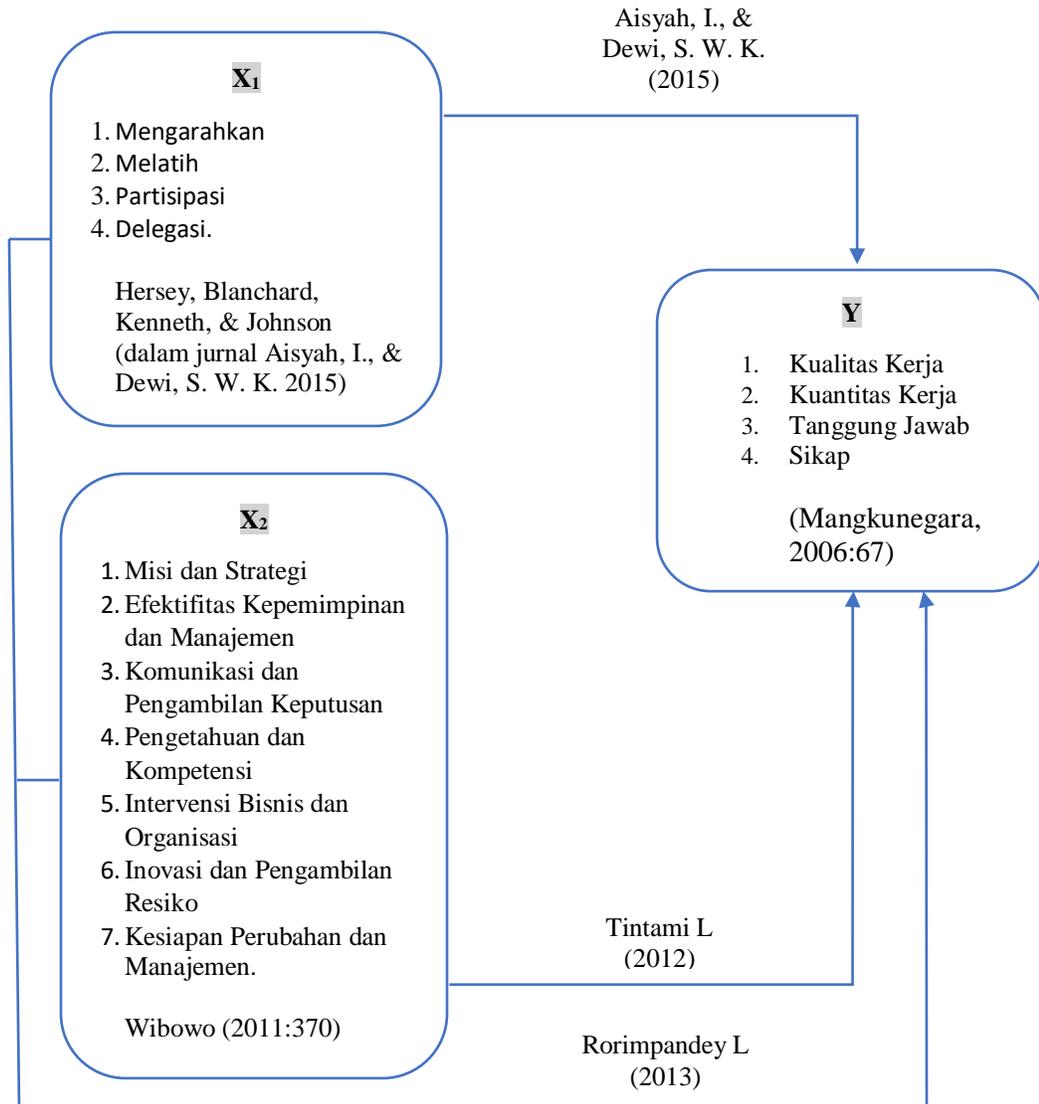
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.3.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018)** bahwa, menunjukan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seperti yang digambarkan pada Gambar 2.10 :



2.4 Paradigma Penelitian



2.5 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian. Maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

Namun dari keenam rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, untuk mengungkap tujuan penelitian yang pertama tidak ke dalam diuji hipotesis, tetapi hanya berupa penjabaran variabel-variabel hasil penelitian. Sedangkan untuk tujuan penelitian kedua sampai dengan tujuan penelitian keenam dapat diuji dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Gaya Kepemimpinan Situasional mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Kreasi Nusa Warna.
- H₂: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Kreasi Nusa Warna.
- H₃: Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Kreasi Nusa Warna.