BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Koperasi

2.1.1.1 Pengertian Koperasi

Koperasi berasal dari kata *cooperation* yang artinya kerja sama. Dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 Pasal 1 tentang perkoperasian dinyatakan bahwa:

"Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan."

Berdasarkan batasan koperasi ini, koperasi Indonesia mengandung 5 unsur :

1. Koperasi adalah badan usaha
2. Koperasi adalah kumpulan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi
3. Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip koperasi
4. Koperasi Indonesia adalah "Gerakan Ekonomi Rakyat"
5. Koperasi Indonesia "berazaskan kekeluargaan".

Secara pragmatis *(esensialis)* organisasi-organisasi koperasi dapat didefinisikan "sebagai organisasi yang didirikan dengan tujuan utama menunjang kepentingan ekonomi para anggotanya melalui suatu perusahaan bersama". Hal ini ada hubungannya dengan definisi organisasi koperasi secara nominalis yang

diterima secara internasional yang digunakan oleh Konferensi Buruh Internasional (*International Labor Organization* = ILO, 1966):

> Suatu organisasi koperasi adalah suatu perkumpulan dari sejumlah orang yang bergabung secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan yang sama melalui pembentukan suatu organisasi yang diawasi secara demokratis melaui penyetoran suatu kontribusi yang sama untuk modal yang diperlukan dan melalui pembagian risiko serta manfaat yang wajar dari usaha, dimana para anggotanya berperan secara aktif.

Sedangkan menurut Kasmir (2008:286):

> Koperasi merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang mempunyai tujuan atau kepentingan bersama. Jadi koperasi merupakan bentukan dari sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Kelompok orang inilah yang akan menjadi anggota koperasi yang didirikannya. Pembentukan koperasi berdasarkan asas kekeluargaan dan gotong royong khususnya untuk membantu para anggotanya yang memerlukan bantuan baik berbentuk barang ataupun pinjaman uang.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa koperasi adalah suatu badan usaha/perkumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan dan kepentingan bersama bukan untuk mencari keuntungan berdasar atas asas kekeluargaan.

2.1.1.2 Prinsip Dasar Koperasi

Menurut uu no. 12/1967, prinsip dasar koperasi adalah:

1. Sifat keanggotaan sukarela dan terbuka untuk setiap warga negara Indonesia
2. Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi sebagai pemimpin demokrasi dalam koperasi
3. Pembagian SHU diatur menurut jasa masing-masing anggota
4. Adanya pembatasan bunga atas modal

5. Mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya
6. Usaha dan ketatalaksanaannya bersifat terbuka
7. Swadaya, swakarta dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri

Sedangkan prinsip koperasi menurut UU NO. 25 / 1992, adalah:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
3. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian
7. Kerjasama antar koperasi

2.1.1.3 Sumber-Sumber Dana Koperasi

Setiap anggota koperasi diwajibkan untuk menyetor sejumlah uang sebagai sumbangan pokok anggota, disamping itu, ditetapkan pula sumbangan wajib kepada para anggotanya. Kemudian sumber dana lainnya dapat diperoleh dari berbagai lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga swasta yang kelebihan dana.

Sumber dana koperasi menurut Kasmir (2008:287) adalah:

1. Dari para anggota koperasi berupa

a. Iuran Wajib

Yaitu sejumlah simpanan tertentu yang tidak harus sama banyaknya, yang wajib dibayarkan oleh anggota kepada koperasi pada periode tertentu. Simpanan wajib ini tidak dapat diambil selama yang bersangkutan masih menjadi anggota .

b. Iuran Pokok

Yaitu sejumlah uang yang sama banyaknya, yang wajib dibayarkan oleh masing-masing anggota kepada koperasi pada saat masuk menjadi anggota. Simpanan pokok ini sifatnya permanen, artinya tidak dapat diambil selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

c. Iuran Sukarela

Yaitu dana milik anggota koperasi yang disimpan pada koperasi sesuai dengan persyaratan dan kesepakatan koperasi dengan pemilik dana.

2. Dari luar koperasi

a. Badan Pemerintah

b. Perbankan

Yaitu pinjaman dari bank dan lembaga keuangan lainnya yang dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Lembaga swasta lainnya

2.1.1.4 Fungsi Koperasi

Fungsi koperasi Indonesia menurut Undang Undang Nomor 12 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian Pasal 4 adalah:

1. Alat perjuangan ekonomi untuk mmpertinggi kesejahteraan rakyat,
2. Alat pendemokrasian ekonomi sosial,
3. Sebagai salah satu urat nadi perekonomian bangsa Indonesia,
4. Alat pembina insan masyarakat untuk memperkokoh kedudukan ekonomi bangsa Indonesia serta bersatu dalam mengatur tata laksana perekonomian rakyat.

2.1.1.5 Jenis-Jenis Koperasi

Salah satu tujuan pendirian koperasi didasarkan kepada kebutuhan dan kepentingan para anggotanya. Masing-masing kelompok masyarakat yang mendirikan koperasi memiliki kepentingan ataupun tujuan yang berbeda. Perbedaan kepentingan ini menyebabkan koperasi dibentuk dalam beberapa jenis sesuai dengan kebutuhan kelompok tersebut.

Jenis-jenis koperasi menurut Kasmir (2008:288) adalah:

1. Koperasi Produksi

   Koperasi produksi diutamakan diberikan kepada para anggotanya dalam rangka berproduksi untuk menghasilkan barang maupun jasa. Produksi dapat dilakukan dalam berbagai bidang seperti pertanian atau industri atau jasa

2. Koperasi Konsumsi

   Koperasi konsumsi dalam kegiatan usahanya adalah menyediakan kebutuhan akan barang-barang pokok sehari-hari seperti sandang, pangan, dan kebutuhan yang berbentuk barang lainnya. Koperasi jenis ini banyak dilakukan oleh

karyawan suatu perusahaan dengan menyediakan berbagai kebutuhan bagi para anggotanya.

3. Koperasi Simpan Pinjam

   Koperasi simpan pinjam melakukan usaha penyimpanan dan peminjaman sejumlah uang untuk keperluan para anggotanya. Koperasi jenis ini sering disebut dengan koperasi kredit yang khusus menyediakan dana bagi anggota yang memerlukan dana dengan biaya murah tentunya.

4. Koperasi Serba Guna

   Koperasi serba guna kegiatannya mencakup ketiga koperasi diatas.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) mengatakana bahwa:

"budaya korporat atau budaya atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan".

Sedangkan menurut Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Budaya melengkapi orang dengan rasa identitas dan pengertian perilaku yang dapat diterima di dalam masyarakat. Beberapa dari sikap perilaku yang lebih pentig yang dipengaruhi oleh budaya adalahasebagai berikut:

1. Rasa diri dan ruang
2. Komunikasi dan bahasa
3. Pakaian dan penampilan
4. Makanan dan kebiasaan makan
5. Waktu dan kesadaran akan waktu
6. Hubungan (keluarga, organisasi, pemerintah, dan sebagainya)
7. Nilai dan norma
8. Kepercayaan dan sikap
9. Proses dan mental dan pembelanjaran
10. Kebiasaan kerja dan praktek

2.1.2.2 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya suatu persahaan dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana perusahaan seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem kerja perusahaan dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku

2.1.2.3 Membina Budaya Organisasi

Menurut Sopiah (2005:137) Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

1. Seleksi pegawai objektif
2. Penempatan orang dalam pekerjan yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya, ***"the right man in the right place at the right time".***
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau hal-hal lain yang penting
6. kriteria-kriteria dan factor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robins (1998:608) Budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya perusahaan yang satu dengan budaya perusahaan yang lain
2. memberikan identitas bagi anggota perusahaan
3. budaya perusahaan membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri
4. budaya perusahaan meningkatkan stabilitas sistem sosial

2.1.2.5 Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya perusahaan menurut Denison (1990) mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi. Budaya perusahaan dapat dilihat dari aspek

rasa Keterlibatan (*involvement*), Konsistensi (*consistency*), Adaptabilitas (*adaptability*), dan Misi (*mission*).

1. Keterlibatan (*involvement*)

   Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan rasa tanggung jawab. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga tidak memerlukan kontrol yang terbuka. Dengan rasa keterlibatan yang tinggi pula diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.

2. Konsistensi (*consistency*)

   Konsistensi menekan kan pada nilai yang dimiliki perusahaan yang perlu dipahami oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi masalah komunikasi, kerjasama dalam melaksankan pekerjaan, toleransi, penghargaan terhadap prestasi.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

   Menekankan pentingnya adaptasilitas di dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan-perubahan dalam lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tuntutan konsumen terhadap produksi perusahaan. Adaptabilitas tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup perusahaan tetapi juga sebagai tantangan pengembangan perusahaan.

4. Misi (*mission*)

   Hal ini menekankan pada pentingnya kejelasan misi dan tujuan dari suatu organisasi bagi para anggota.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Eddy Soeryanto Soegoto (2009:222) Kepemimpinan adalah: "Proses mengarahkan, menginstruksikan atau memengaruhi orang lain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi".

Kepemimpinan merupakan:

- Sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan
- Serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedukan, serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri
- Proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi
- Seni untuk menciptakan kesesuaian paham
- Bentuk persuasi dan inspirasi
- Kepribadian yang mempunyai pengaruh
- Tindakan dan perilaku
- Titik sentral proses kegiatan kelompok
- Hubungan kekuatan/kekuasaan
- Sarana pencapaian tujuan
- Hasil dari interaksi

- Perananan yang dipolakan
- Inisiasi struktur

Sedangkan menurut DuBrin (2005:3), mengatakan bahwa:

> "Kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai".

Kemudian Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa:

"kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya".

Menurut Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki.

Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Suwatno (2001:161), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

1. Faktor Genetis

Adalah faktor yng menampilkan pandangan-pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya

2. Faktor sosial

   Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

3. Faktor bakat

   Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

2.1.3.3 Ciri-ciri Kepemimpinan

Sondang P Siagian yang di kutip oleh Sihotang (2007:258), menyebutkan ciri-ciri dan syarat-syarat kepemimpinan adalah:

- Pendidikan umum yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal
- Kemampuan analisis

  Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan
- Keterampilan berkomunikasi

  Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan
- Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif

- Programatis

  Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep

- Kesederhanaan

  Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para karyawan gara tidak terlalu royal.

2.1.3.4 Pengukuran Kepemimpinan

Menurut Eddy Soeryanto Soegoto (2009:223) menyatakan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kepemimpinan adalah:

- *Purposeful* (Tujuan)
- *Responsible* (Tanggung Jawab)
- *Integrity* (Integritas)
- *Coureqeous* (Keberanian)
- *Patience* (Kesabaran)
- *Listen* (Mendengarkan)
- *Enthusiasm* (Antusiasme)
- *Service* (Layanan)

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan–kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda–tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

- Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67)

"Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

- Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223)

"Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya".

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

- Menurut John Whitmore (1997 : 104)

"Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan".

- Menurut Barry Cushway (2002 : 1998)

"Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan".

- Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah :

" merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

- Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan".
- Menurut John Witmore dalam Coaching for Perfomance (1997 : 104) "kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan".

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkaan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya.

b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif

berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379) *"A way of measuring the contribution of individuals to their organization".* Penilaian kinerja adalah cara mengukur konstribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Cascio (1992 : 267) "penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok".

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 101) "penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya".

Menurut Henry Simamora (338 : 2004) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development* yang bersifat *efaluation* harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, 2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*, 3.Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan : 1. Prestasi riil yang dicapai individu, 2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, 3. Prestasi-pestasi yang dikembangkan.

2.1.4.5 Pengukuran Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67)

“Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Jadi pengukuran kinerja adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Tanggung Jawab

2.1.5 Keterkaitan Antar Variabel

2.1.5.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepemimpinan

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: (1) *Socio Dynamic Theory*; (2) *Leadership Theory*; dan (3) *Organizational Learning* (Schein, 1991: 148-183).

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang digunakan seperti *Six 'Sigma* (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah.

2.1.5.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagonis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003:42).

2.1.5.3 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu

kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Siagian (1999) berpendapat kiranya dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

2.1.5.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dengan Kinerja

Kotter & Heskett (1992) dalam penelitian mereka menemukan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang menentukan perilaku kerja manajemen suatu perusahaan, yaitu:

1. Budaya perusahaan
2. Struktur, sistem, rencana dan kebijakan formal
3. Kepemimpinan (*leadership*)
4. Lingkungan yang teratur dan bersaing.

Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai suatu tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang "tidak tampak" yang lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya; menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah budaya organisasi. Keunggulan organisasi menurut Moeljono adalah ditentukan oleh unggul tidaknya budaya organisasi yang dimiliki (Moeljono, 2003).

2.1.6 Peneliti Terdahulu

1. Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009: 249) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pad PT Central Proteinaprima Tbk. Kesimpulan yang didapat penulis bahwa variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Lebih detil (lebih rinci) nya:

   a. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.
   b. Kepemimpinan Situasional berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.
   c. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.

2. Yuni Wibawa (2009: 151-165) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Kesimpulannya adalah Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Fariansyah Hassan Basrie (2008: 72-83) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya, berikut penulis sajikan tabel 2.1 mengenai hasil peneliti terdahulu yang terkait dengan variabel peneliti:

Tabel 2.1
Hasil Peneliti Terdahulu Terkait dengan Variabel Peneliti

No	Peneliti Terdahulu	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009: 249)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pad PT Central Proteinaprima Tbk.	a. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk. b. Kepemimpinan Situasional berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk. c. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.	-	Sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja

2	Yuni Wibawa (2009: 151-165)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Pada penelitian Yuni Wibawa variabel Y yang diteliti adalah produktivitas kerja karyawan sedangkan variabel Y yang penulis teliti adalah kinerja karyawan	Sama-sama meneliti tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja
3	Fariansyah Hassan Basrie (2008: 72-83)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Penelitian yang dilakukan oleh Fariansyah Hassan Basyrie variabel X nya ada 3 variabel sedangkan penulis hanya 2 variabel	Sama-sama melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Moeljono Djokosantoso (2003: 17 dan 18) mengatakana bahwa:

"budaya korporat atau budaya atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan".

Sedangkan menurut Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Budaya perusahaan menurut Denison (1990) mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi. Budaya perusahaan dapat dilihat dari aspek rasa Keterlibatan (*involvement*), Konsistensi (*consistency*), Adaptabilitas (*adaptability*), dan Misi (*mission*).

Untuk mengontrol budaya organisasi, pemimpin mempunyai peran yang sangat penting, jiwa kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer membuat budaya organisasi tersebut bekerja secara maksimal.

Menurut Dr. Ir. Eddy Soeryanto Soegoto (2002:222) Kepemimpinan adalah:

"Proses mengarahkan, menginstruksikan atau memengaruhi orang lain atau organisasi untuk melaksanakan suatu tugas atau tujuan organisasi".

Sedangkan menurut DuBrin (2005:3), mengatakan bahwa:

> "Kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan

> petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai".

Menurut Eddy Soeryanto Soegoto (2009:223) menyatakan bahwa hal-hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kepemimpinan adalah:

- *Purposeful* (Tujuan)
- *Responsible* (Tanggung Jawab)
- *Integrity* (Integritas)
- *Coureqeous* (Keberanian)
- *Patience* (Kesabaran)
- *Listen* (Mendengarkan)
- *Enthusiasm* (Antusiasme)
- *Service* (Layanan)

Untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi karyawan dan seorang pemimpin, dapat di ukur dari kinerja karyawan yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dalam hal ini koperasi. Apabila budaya organisasi suatu karyawan dan jiwa kepemimpinan manajer baik maka kinerja karyawan akan baik pula.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67)

"Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223)

"Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya".

Teori di atas di dukung oleh hasil penelitian dari:

Penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009: 249) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pad PT Central Proteinaprima Tbk. Kesimpulan yang didapat penulis bahwa variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Lebih detil (lebih rinci) nya:

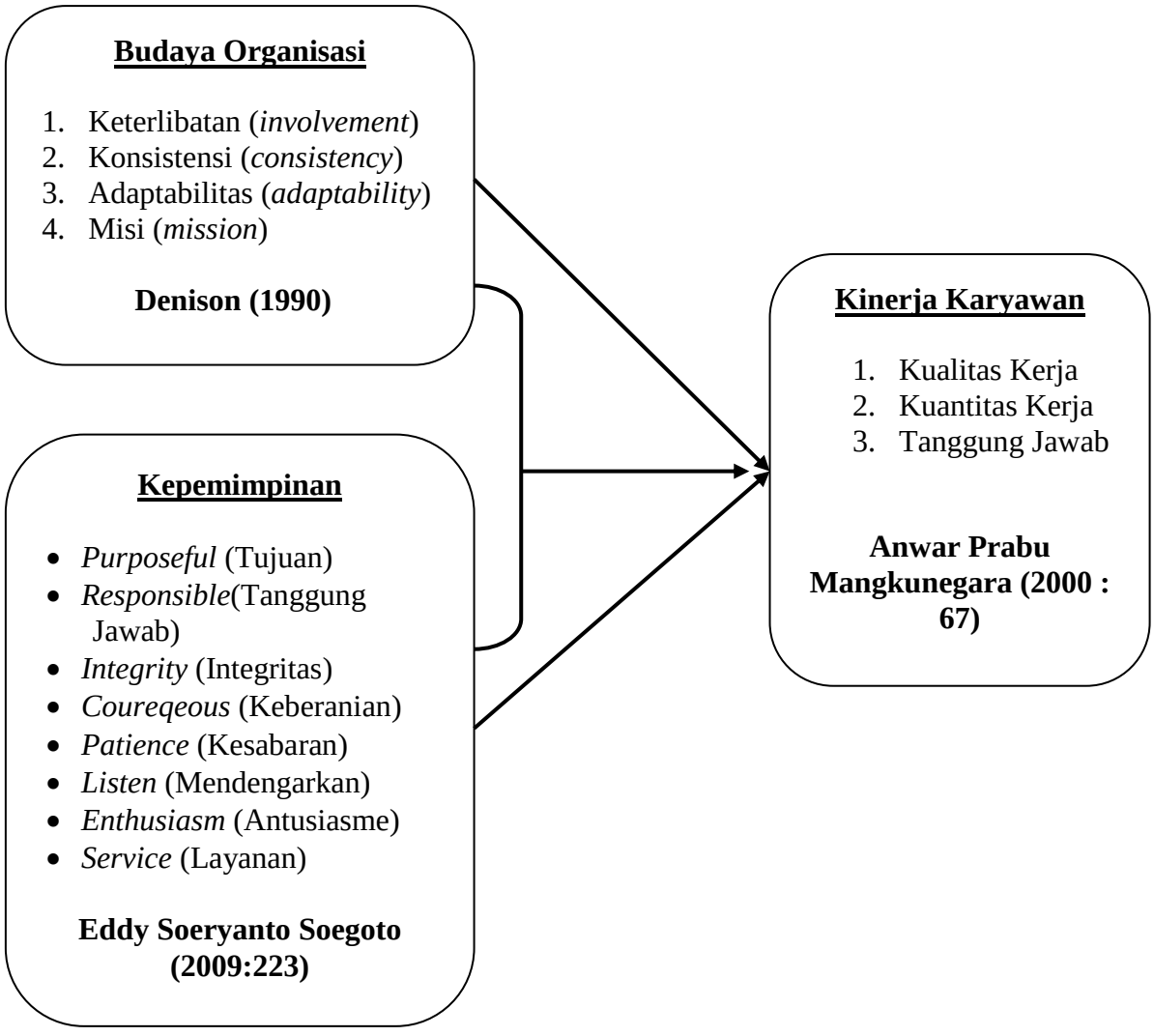
a. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.
b. Kepemimpinan Situasional berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.
c. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.

Yuni Wibawa (2009: 151-165) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Kesimpulannya adalah Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Fariansyah Hassan Basrie (2008: 72-83) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi

terhadap kinerja karyawan. Menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan peneliti terdahulu, maka dapat dibuat skema kerangka pemikiran sebagai berikut :



Teori Penghubung dan Peneliti Terdahulu:
Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009: 249)
Yuni Wibawa (2009: 151-165)
Fariansyah Hassan Basrie (2008: 72-83)

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian
Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Koperasi

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Moh. Nazir (2003:151) adalah:

"Pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi."

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2007:51) adalah :

> Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan. Belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Dari kerangka pemikiran di atas menjelaskan bahwa hipotesis utamanya adalah adanya pengaruh antara Budaya organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi KP-RI KOGURI di Pandeglang.

Sub Hipotesis:

1. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi KP-RI KOGURI di Pandeglang
2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi KP-RI KOGURI di Pandeglang