BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut pendapat Hadari Nawawi (2006 : 9) bahwa :"Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama."

Pada umumnya setiap penulis berbeda pendapat mengenai rumusan definisi kepemimpinan. Perbedaan ini pada dasarnya hanya soal visi saja yang tergantung pada sudut memandangnya. Untuk itu akan dikemukakan beberapa pendapat mengenai pengertian kepemimpinan, menurut Stoner (2006:42) mengatakan bahwa " Kepemimpinan manajerial adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan".

Definisi Ralf M. Stogdill dalam Yayat Hayati (2004: 47), "Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok".

Sedangkan menurut Sukanto Reksohadiprojo dalam Yayat Hayati (2004: 47) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi. Usaha mempengaruhi ini merupakan proses

merubah sikap dan prilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan (langsung ataupun tidak).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses pemanfaatan kekuasaan untuk mempengaruhi individu atau pihak lain agar produktivitas meningkat sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

Kualitas-kualitas yang disebutkan di atas tadi, banyak yang tidak dimiliki oleh pemimpin-pemimpin yang paling berhasil, atau pemimpin yang secara temporer dianggap berhasil dalam sejarah dunia. Maka, makin panjang daftar sifat-sifat keutamaan yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan si pemilik tidak mampu menjabat fungsi sebagai pemimpin junior dalam suatu organisasi, karena dia bisa lebih dimanfaatkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi.

Yang dapat penulis kemukakan mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas bagi suatu situasi tertentu. Dalam satu kelompok yang mempunyai aktifitas, tujuan dan peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi tertentu tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama bagi pemimpin itu harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompok yang bersangkutan dan cocok pula dengan situasi serta jamannya.

2. Pada umumnya, pemimpin itu memang menampilkan beberapa sifat superior dan melebihi kawan-kawan lainnya, sedikitnya dia memiliki superioritas dalam setengah kemampuan atau keahlian.

Satu-satunya persyaratan umum harus dimiliki oleh semua pemimpin dibidang apapun adalah bahwa ia harus memiliki komperensi teknis yang superior atau memiliki keahlian dalam bidang yang tengah digarap oleh kelompok yang bersangkutan. Pemimpin geng kriminal haruslah seorang yang memiliki keahlian khusus dalam tindak kejahatan, sedang pemimpin polisi yang baik ialah seorang yang mempunyai keterampilan khusus dalam menemukan signal-signal dan jaringan peristiwa yang menunjukkan adanya kejahatan.

Berikut ini penulis kutipkan beberapa definisi kepemimpinan, menurut Sigit, Soehardi (2000:2) mengatakan bahwa : "Kepemimpinan itu adalah hubungan antara pemimpin yang mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama pada tugas yang bersangkutan untuk memenuhi keinginan pemimpinnya". tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah path-goal ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pitfalls (Robbins, 2002).

Karakteristik bawahan juga harus dipertimbangkan sebelum Pimpinan dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Seorang Pimpinan dapat membiarkan peran serta dan kebebasan yang besar apabila bawahan :

a. Sangat membutuhkan kemandirian dan kebebasan bertindak;
b. Ingin memperoleh tanggungjawab dalam pengambilan keputusan
c. Mendukung tujuan organisasi
d. Cukup berpengetahuan dan berpengalaman untuk menyelesaikan masalah secara efisien.
e. Berpengalaman dengan Pimpinan sebelumnya yang membuat mereka mengharapkan manajemen yang suportif.

Riset terbaru, mengindikasikan bahwa beberapa pemimpin efektif dirasakan sebagai pemimpin yang memiliki perhatian dan empati, dan yang lainnya sebagai pemimpin yang memiliki kepandaian dan kemampuan untuk melakukan tugas yang kompleks.

Kebanyakan pimpinan akan memilih kepemimpinan yang lebih disukai hierarkhi organisasi. Jika Pimpinan Puncak menekankan ketrampilan hubungan manusia, pemimpin akan condong ke suatu gaya yang mementingkan pegawai. Jika Gaya tugas lebih disukai, maka pemimpin akan condong ke gaya yang berorientasi pada tugas dengan segala wewenangnya. Wewenang Kepemimpinan selalu ada pada seorang pemimpin agar dapat mencapai tujuannya dengan efektif, maka ia haruslah mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan yang merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Mengenai hal ini paling sedikit ada dua pendapat tentang sumber wewenang.

Wewenang ini bisa berasal dari atasan yang berarti seorang Dirjen misalnya menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi Kabag Tata Usaha dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seorang Kabag Tata Usaha. Jadi di dalam hal ini seorang pemimpin diberi wewenang untuk memerintah oleh atasannya. Cara semacam ini disebut *Top Down Authority* dan *Bottom up Authorrity*. Konsep yang kedua adalah *Bottom Up Authority*, yang mendasarkan diri pada teori penerimaan (*acceptance theory*). Pada konsep ini pimpinan dipilih atau diterima oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Apabila seorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpin, maka para bawahan akan menghargai orang tersebut atau organisasi tersebut, merupakan wakil yang mewakili nilai-nilai yang mereka anggap penting. Sesuai dengan teori penerimaan, maka para bawahan mengakui bahwa bimbingan dan dorongan dapat diperoleh dari kepemimpinan. Para Pegawai akan menilai calon pimpinan yang bisa diterima oleh mereka, dan karenanya calom pimpinan seharusnya berasal dari bawahan.

Meskipun nampaknya kedua konsep ini saling bertentangan mereka mempunyai manfaat sendiri-sendiri. *Top Down Authority* diperlukan apabila tingkat koordinasi dan pengawasan yang layak perlu dicapai. Paling tidak suatu tingkat wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk membantu Organisasi. Bekerja dengan erat (Kohensif). Susunan wewenang yang formal membantu adanya kesatuan (unity) yang diinginkan.

Dalam kepemimpinan efektif, ada tiga macam faktor yang berkaitan dengan persoalan kepemimpinan yang perlu diperhatikan secara simultan. Kita misalkan dapat berusaha untuk memperbaiki iklim organisasi yang membantu kepemimpinan yang efektif. Disamping itu pula kita berusaha untuk mengidentifikasikan ciri-ciri dasar pribadi. Sekalipun kita mengetahui bahwa adanya kedua hal tersebut tidak memastikan tercapainya sukses, perlu diingat bahwa individu-individu yang memilikinya, mempunyai potensi lebih besar untuk mencapai sukses dalam bidang kepemimpinan dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki sifat-sifat pokok tersebut.

2.1.1.2 Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2005:48) yaitu sebagai berikut:

(1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan)

(2) *Selling* (kemampuan menjual / memberikan ide-ide kepada anggota)

(3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota)

(4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota)

2.1.1.3 Sifat Kepemimpinan

Sehubungan keberhasilan seorang pemimpin, dirumuskan empat sifat kepemimpin yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi yaitu :

1. Kecerdasan.

   Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin biasanya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan bawahan.

2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

   Pemimpin cenderung memiliki kematangan emosional yang stabil.

3. Motivasi diri dan dorongan untuk berdisiplin.

   Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berdisiplin.

4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

   Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya serta mampu berpihak kepadanya.

Sedangkan perilaku pemimpin berkaitan keefektifan gaya (style) menurut Stephen Robbin, (2002 : 10-11), mengatakan bahwa : Gaya kepemimpinan itu merupakan pembawaan lahir dari seseorang dan tidak dapat dirubah untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah, tetapi perlu ada kemampuan pemimpin dengan situasional utama yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu :

1. Hubungan pimpinan – bawahan : Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pimpinan mereka.
2. Struktur Tugas : Tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan yakni terstruktur atau tidak terstruktur.

3. Kekuasaan jabatan : Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin mempunyai variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji."

2.1.1.4 Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan menurut Yayat Hayati (2004) yaitu:

1. Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menujukan sikap yang menonjolkan "keakuannya", antara lain dalam bentuk :

A. kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka
B. pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
C. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
D. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:
E. menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya

F. dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya
G. bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi
H. menggunakan pendekatan punitif dalamhal terhadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masuarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggiota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tiokoh-toko adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa 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-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

2.1.2 Budaya organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Menurut Muhammad Zen (2001:67), Pada prinsipnya di semua organisasi, termasuk organisasi dalam bentuk perusahaan, senantiasa memiliki budaya tertentu. Sistem Budaya inilah yang sering disebut budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi, kondisi kerja dan sistem yang ada jadi terbentuk secara spesifik, sesuai dengan filosofi perusahaan atau filosofi organisasi.

Menurut Robbins dalam Ghozali dan Cahyono (2002), Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi; suatu sistem dan makna bersama. Implikasi yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi sehingga mereka akan merekrut individu yang sesuai

dengan aturan organisasi dan akan mempekerjakan karyawan yang memiliki motivasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma suatu organisasi sebagai pedoman berfikir dan berprilaku anggota dan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai solusi, ada sejumlah langkah yang bisa kita upayakan untuk memperbaiki simtem budaya organisasi. Dengan langkah ini diharapkan budaya organisasi yang tergelar akan lebih ”berjiwa” dan bisa dihayati segenap karyawan.

1. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting, dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah perusahaan atau unit usaha. Karena itu pihak pemilik lembaga usaha, hendaknya memperhatikan betul akan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan karyawan.
2. Pihak manajer atau pimpinan lembaga usaha, memiliki peran yang penting dalam upaya pengembangan budaya organisasi di lembaga tersebut. Maka seorang pimpinan yang memegang kendali lembaga usaha, perlu memiliki visi yang jelas agar mampu mewarnai kondisi budaya organisasi yang ada.
3. Budaya organisasi akan mampu dijalankan dengan baik oleh segenap karyawan di sebuah peruasahaan atau unit usaha, jika budaya tersebut dihayati segenap karyawan. Penghayatan atau penjiwaan para karyawan terhadap budaya organisasi dalam kondisi sehari-hari ini amat penting, agar penerapan budaya organisasi tidak hanya sebatas formalitas atau sekedar dihafal dibibir semata-mata, melainkan dijalankan dengan penuh penghayatan segenap karyawan.

2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008) seperti yang di kutip oleh Yuzar (2011: 42-43), terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

   Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail

   Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

3 . Berorientasi pada hasil

   Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibanding perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia

   Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim

   Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresifitas

Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Jika aktualisasi budaya organisasi ini tidak dibarengi dengan penjiwaan atau penghatan dari segenap karyawan, maka tingkah laku para karyawan hanya sekedar menirukan doktrin dari pimpinan manajemen, sehingga mirip sebuah robot yang tanpa penjiwaan.

Budaya dalam kamus besar Bahasa Indonesia (2000:92) di sebutkan sebagai jumlah pola sikap,keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari,mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku,mencakup norma-norma yang berlaku dimasyarakat. Bila budaya yang dimaksud adalah budaya organisasi,maka hal terpokok dalam memahami budaya organisasi adalah tentang sejumlah pola sikap,keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Taliziduhu Ndraha (2000:45-46) juga memaparkan: fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi,karena merupakan gejala sosial. Dari berbagai

sumber termasuk definisi di atas dapat dipetik beberapa fungsi budaya sebagai berikut:

A. Sebagai pengikat suatu masyarakat.kebersamaan (Sharing) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat
B. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komditi ekonomi, misalnya wisata budaya.
C. Sebagai kekuatan penggerak. Karena, jika budaya terbentuk mulai proses belajar mengajar maka budaya itu dinamis.
D. Sebagai kemampuan membentuk nilai tambah.
E. Sebagai pola prilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan batas-batas sosial.
F. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan ke generasi berikutnya.
G. Sebagai subtitusi (pengganti) formalitas
H. Sebagai proses. Yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation-state.

Dari pendapat diatas, dapat ditarik pokok pemahaman bahwa budaya organisasi adalah suatu proses di dalam organisasi yang mencerminkan ciri khas kepercayaan,kebiasaan, atau prilaku seseorang atau suatu kelompok orang dalam bekerja yang di dalamnya tercermin etos kerja.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat di identifikasikan sebagai suatu sistem nilai dalam bekerja yang berlaku di lingkungan suatu organisasi atau kelompok masyarakat yang menjadi norma dan aturan. Norma dan aturan tersebut

dipakai sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok masyarakat.

2.1.2.4 Tipe Budaya Organisasi

Harrison dalam Alwi (2001) menyatakan bahwa terdapat empat kultur tipe budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya kekuasaan (*Power culture*)

   Budaya kekuasaan merupakan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pendekatan *top-down* lebih dominan daripada pendekatan *bottom-up.*

2. Budaya peran (*Role culture*)

   Budaya peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan, peraturan (*regulation*) sebagai cara untuk menjaga stabilitas organisasi.

3. Budaya dukungan (*Support culture*)

   Budaya dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan, saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan

4. Budaya prestasi (*Achievement culture*)

   Budaya prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

Setiap organisasi yang terbentuk dari sejumlah individu dengan keragaman latar belakang dan pengalaman akan memperlihatkan simbol dan ritual yang berbeda. Perusahaan memerlukan budaya organisasi sebagai upaya mempertinggi motivasi setiap karyawannya. Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi secara efektif akan memiliki karyawan yang menganut nilai-nilai yang sama dan mengakar kuat. Dalam upaya mengantipasi keragaman yang ada, terdapat sejumlah dimensi yang dapat digunakan untuk memudahkan pengidentifikasian karakteristik budaya yang ada dalam organisasi.

organisasi juga, pimpinan harus bertanggungjawab dalam mengatasi masalah kesejahteraan individu dan keluarganya, sementara dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung melibatkan banyak pihak atau komunal.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2001:67) mendifinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditujukan menemukan atau mengembangkan acara menggunakan sumber

daya yang ada kapabilitas untuk meninggkatkan kemampuan menciptakan nilai kinerja (Jones dalam Lako, 2004).

Menurut Soeprihanto (2001), kinerja adalah hasil seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/ sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mathis dan Jakson (2002), kerja adalah apa yang dilakukan pegawai, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi pegawai organisasi antara lain :

a. Kuantitas *out put*

b. Kualitas *out put*

c. Jangka waktu *out put*

d. Kehadiran ditempat kerja

e. Sikap koperatif

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Pengertian Kinerja 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.

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, 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 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 seorang pegawai dalam menghadapi situasi 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.

2.1.3.2 Tujuan / Kegunaan Penilaian kinerja

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.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Perbaikan kinerja, Kebutuhan latihan dan pengembangan, Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, Untuk kepentingan penelitian pegawai, Membantu diaknosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja 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.

Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, (2005:28). Variabel kinerja perusahaan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (dua) indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu:

(1) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki

(2) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki,

(3) Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan,

(4) Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Menurut Cascio (2000 : 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 (2004 : 338) “ penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan tabel tentang penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain sehingga dapat membedakan keoriginalitasan penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1	Nurjanah (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada	Terdapat hasil penelitian secara langsung yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Jumlah variabel yang di teliti berbeda	Memiliki variabel kepemimpinan ,budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan

		biro lingkup departemen pertanian)			
2	Sandika danu wijaya (2009)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (studi pada karyawan PT.semen Gresik departemen produksi)	Terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan
3	Abdullah dan Herlin Arisanti (2010)	Pengaruh budaya organisasi komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel intervening.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan
4	Biatna dulbert tambubolon (2007)	Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada	Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tergambarka	Sama-sama meneliti Kinerja karyawan.

		organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001	dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai	n	
5	Sumarsih (2009)	*Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi*	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa di kecamatan kalijambe kabupaten sragen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perngkat desa	Memiliki variabel motivasi	Memiliki variabel kepemimpinan dan budaya organisasi dan kinerja karyawan
6	Prima nugrahas sinaga (2009)	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten Dairi Sumatra Utara	Terdapat hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak tergambarkan	Memiliki variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan
7	Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi	Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di	Memiliki variabel pola komunikasi dan disiplin kerja	Memiliki variabel kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaru

		terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pad PT Central Proteinaprim a Tbk.	PT Central Proteinaprima Tbk. Kepemimpinan Situasional berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.		hi kinerja karyawan
8	Yuni Wibawa (2009)	Pengaruh Kepemimpin an, Budaya Organisasi, dan Faktor Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan , Kepemimpinan , Budaya Organisasi, dan Faktor Internal akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki variabel faktor internal dan produktifita s kerja karyawan	Memiliki variabel kepemimpin an dan budaya organisasi

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas bagi suatu situasi tertentu. Dalam satu kelompok yang mempunyai aktifitas, tujuan dan peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi tertentu tadi. Jelasnya, sifat-sifat utama bagi pemimpin itu harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompok yang bersangkutan dan cocok pula dengan situasi serta jamannya.

Pada umumnya, pemimpin itu memang menampilkan beberapa sifat superior dan melebihi kawan-kawan lainnya, sedikitnya dia memiliki superioritas dalam setengah kemampuan atau keahlian.

Mengelola suatu Instansi pemerintahan termasuk di dalamnya mengelola sumber daya manusianya, diperlukan sekali manajemen yang baik, termasuk kepemimpinan. Apalagi kita menyadari bahwa kepemimpinan adalah satu dari fungsi-fungsi manajemen yang relatif penting, karena kepemimpinan itu melekat pada diri manajer. Sikap dan gaya serta prilaku kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap Organisasi. Betapapun baiknya perencanaan, baiknya organisasi yang tidak baik, maka yang telah baik itu akan berubah menjadi tidak baik tergantung kepada kepemimpinan.

Budaya perusahaan atau organisasi adalah respon timbal balik pada keseluruhan sejarah yang diberikan perusahaan dan didefinisikan sebagai sejumlah kepercayaan, ide-ide, dan kesan masyarakat pada suatu organisasi.

Pihak manajer atau pimpinan lembaga usaha, memiliki peran yang penting dalam upaya pengembangan budaya organisasi di lembaga tersebut. Maka seorang

pimpinan yang memegang kendali lembaga usaha, perlu memiliki visi yang jelas agar mampu mewarnai kondisi budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi akan mampu dijalankan dengan baik oleh segenap karyawan di sebuah peruasahaan atau unit usaha, jika budaya tersebut dihayati segenap karyawan. Penghayatan atau penjiwaan para karyawan terhadap budaya organisasi dalam kondisi sehari-hari ini amat penting, agar penerapan budaya organisasi tidak hanya sebatas formalitas atau sekedar dihafal dibibir semata-mata, melainkan dijalankan dengan penuh penghayatan segenap karyawan.

Secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat efaluation harus menyelesaikan : Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision, Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : Prestasi riil yang dicapai individu, Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja, Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Perbaikan kinerja, Kebutuhan latihan dan pengembangan, Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja, Untuk kepentingan penelitian pegawai, Membantu diaknosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Budaya organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan konsep-konsep dasar untuk memperbaiki kinerja. Kedua konsep tersebut terkait erat dan harus dipahami secara bersama agar relevan (Blair dalam Iriani Ismail, 2008:24).

Budaya diciptakan oleh sebagian besar pemimpin. Kepemimpinan merupakan komponen budaya yang paling kuat. 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.

2.2.1.2 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja karyawan

Dalam mengelola dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya maka perusahaan mempertahankan bahkan meningkatkan pengelolaan karyawan secara menyeluruh mengingat persaingan lingkungan perusahaan yang semakin tinggi memaksa perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing baik dari segi kepemimpinan maupun dari kinerjanya yang ditawarkan maka perusahaan harus dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan yang tujuannya agar dapat mempengaruhi pegawai untuk mengadakan pembelian ulang pada perusahaan dan agar terciptanya kinerja karyawan bagi perusahaan.

Keberadaan hubungan kepemimpinan dengan kinerja didukung oleh hasil penelitian Iriani Ismail melalui jurnal yang berjudul: “Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan pemerintah kabupaten madura”

bulan maret 2008 vol.12 yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

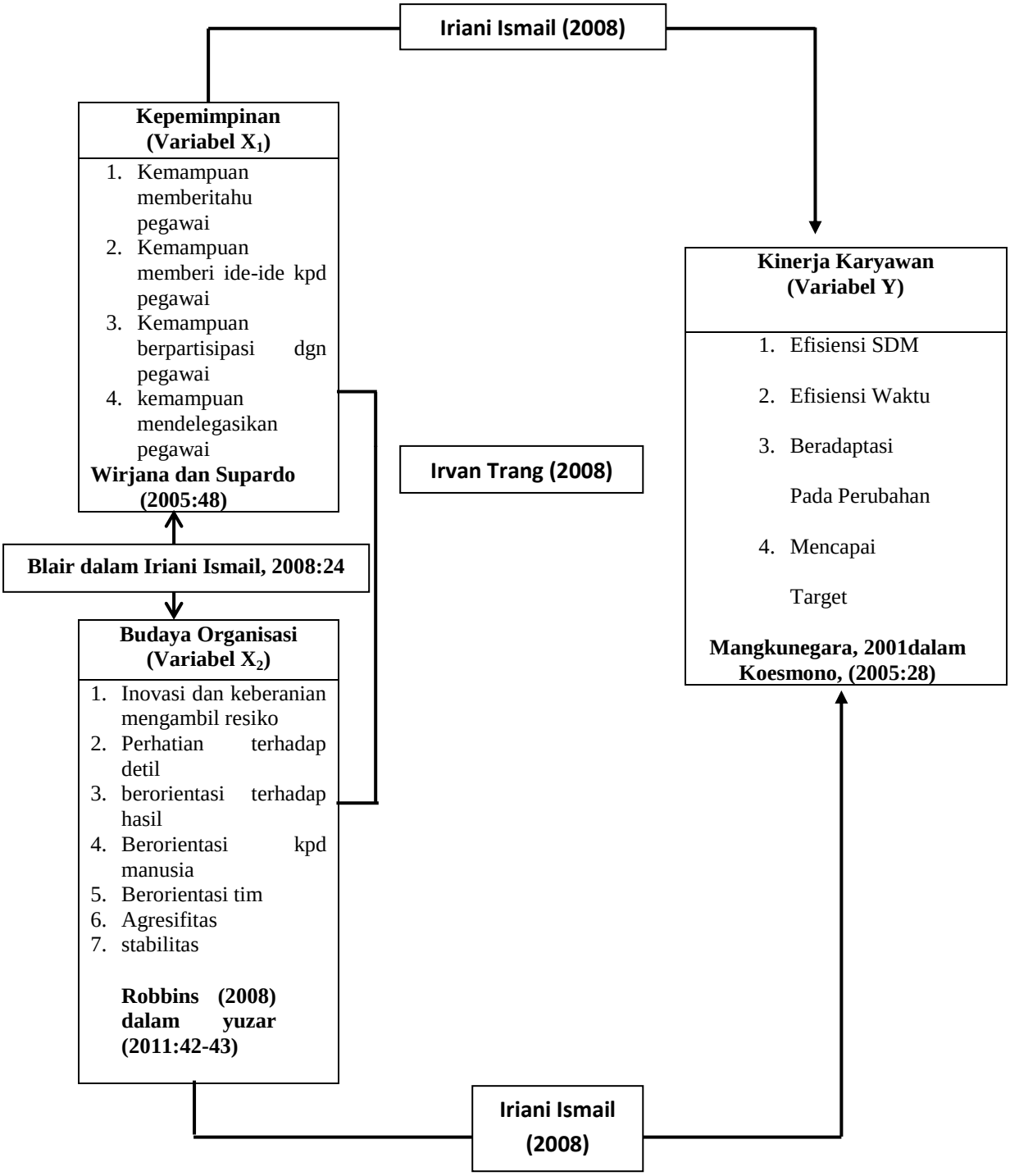
Budaya di sebuah organisasi tidak bisa direkayasa, artinya budaya tidak datang dengan sendirinya melainkan dibentuk oleh masyarakat, dari upaya komunikasi dan keterbukaan perusahaan dalam usaha membangun budaya positif yang diharapkan. Upaya membangun kinerja yang baik tidak bisa dilakukan secara serampangan pada saat tertentu saja, tetapi merupakan suatu proses yang panjang. Karena budaya merupakan semua persepsi atas objek yang dibentuk oleh karyawan dengan cara memproses informasi dari berbagai sumber sepanjang waktu. Keberadaan hubungan budaya organisasi dengan kinerja didukung oleh hasil penelitian **Iriani Ismail** melalui jurnal yang berjudul: "pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan pemerintah kabupaten madura" bulan maret 2008 vol.12 yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.4 Keterkaitan Antar Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja karyawan

Kinerja karyawan yang ingin optimal tidak bisa didapat dengan cara mudah, tujuan tersebut memerlukan pengorbanan untuk mencapainya seperti pemimpin yang baik dalam kepemimpinannya serta suatu instansi atau organisasi yang memiliki budaya organisasi yang baik. Keberadaan hubungan kepemimpinandan budaya organisasi dengan kinerja didukung oleh hasil

penelitian Irvan Trang melalui jurnal yang berjudul : “pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, strategi generik porter terhadap kinerja organisasi” bulan juni 2008 vol.1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta implementasi strategi yang baik akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Benny Gunawan (1999:5) hipotesis adalah proposisi yang sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya. Sementara suryabrata (2003:21) merumuskan hipotesis merupakan jawaban sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris.

Sedangkan menurut Umi narimawati (2010:93) hipotesis adalah asumsi atau dugaan sementara yang harus diuji kebenaranya dalam suatu analisis statistik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang harus diteliti.dengan demikian hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H_1 : Pengaruh Kepemimpinan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Majalengka, masih belum optimal.

H_2 : Budaya organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Majalengka, masih rendah.

H_3 : Kinerja karyawan pada Dinas perindustrian dan perdagangan kab. Majalengka, belum optimal.

H_4 : Pengaruh Kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Majalengka.

H_5 : kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Majalengka, baik secara simultan dan parsial.