

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi. Robbins dan Timothy (2008:252) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2006:137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak benar dari hari ke hari. Davis (1989) dalam Moeherino (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti sendiri dan menjadi dasar urutan berperilaku dalam organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

2.1.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi. Robbins dan Timothy (2008:256-257) mengemukakan, bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut merupakan hakikat budaya, yang meliputi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap hal-hal rincian.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi orang.
5. Orientasi tim.

6. Keagresifan.
7. Stabilitas.

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi, menurut Robbins dan Timothy (2008:262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, meliputi :

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas.
2. Budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap suatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme self-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.1.4 Indikator Budaya Organisasi

1. Ketanggapan
Diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir.
2. Dorongan
Dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
3. Kepemimpinan
Hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan.
4. Keramahan
Pimpinan perlu untuk meningkatkan keramahan kepada karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi karyawan.
5. Kemampuan
Sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuannya dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang baik sementara kemampuan yang buruk dari seseorang pemimpin akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya, dan perilaku pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan tersebut banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yakni yang dapat memaksimalkan kinerja dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala keadaan dan kondisi dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat ialah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan situasi. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dicapai.

Menurut Suranta (2002) dalam penelitian Reza (2011), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Robert (1992) dalam penelitian Reza (2011) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana dia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin mengamati dari luar. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh

gaya kepemimpinan atasnya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan integritas tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri.

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya. Antara lain:

1. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar-benar sebabnya, mengapa orang itu memiliki kharisma yang begitubesar. Dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (Supernatural Power) dan kemampuan-kemampuan yang super human, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

2. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebabak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

3. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

4. Liabez Faire

Pada gaya kepemimpinan laizez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan

kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

5. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

6. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang punitive itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

2.1.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2002) meliputi :

1) Tipe Pemimpin Yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat, sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f. Dalam tindak pergerakannya sering mempergunakan unsure paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2) Tipe Pemimpin Yang Militeristik

Yang dimaksud seseorang pemimpin tipe militeristik beda dengan orang pemimpin modern. Seorang pemimpin pada tipe ini memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c. Menuntun disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
- d. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.

3) Tipe Pemimpin Yang Peternalistik

Tipe seorang pemimpin yang seperti ini memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Terlalu melindungi.
- b. Menganggap bahwa sebagai manusia tidak dewasa.
- c. Jarang sekali memberikan kesempatan bahwa bawahan untuk mengambil inisiatif.
- d. Jarang memeberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- e. Jarang memberikan kesempatan bahwa bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.

4) Tipe Pemimpin Yang Karismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan seseorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5) Tipe Pemimpin Yang Demikratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern, karena :

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- b. Selalu mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.

2.1.2.3 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, member petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya yang secara singkat menggerakkan 6 M agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Situasi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpinya dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan didukung dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu dimana pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas, harus berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali, serta pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggungjawab.

2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Sodang P. Siagian (2009) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Pendidikan umum yang luas.
- 2) Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun non formal.
- 3) Kemampuan analisis.
- 4) Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
- 5) Keterampilan berkomunikasi.
- 6) Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada para bawahan atau pegawai.
- 7) Rasionalitas dan objektivitas.
- 8) Pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.

- 9) Programatis.
- 10) Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan haruslah terprogram, tersusun dan terkonsep.
- 11) Kebergandaan.
- 12) Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kebergandaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
- 13) Keberanian mengambil keputusan.
- 14) Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pimpinan berani mengambil resiko.
- 15) Kemampuan mendengar saran-saran.
- 16) Pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
- 17) Adaptabilitas dan fleksibilitas.
- 18) Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- 19) Ketegasan dalam bertindak.
- 20) Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2011:45), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:

- 1) Sifat.

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

- 2) Kebiasaan.

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

3) Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberitanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (determination), ketekunan (persistence), daya tahan (endurance), keberanian (courage).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya. Jadi, berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti telah menentukan indikator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel Gaya Kepemimpinan yaitu Sifat, Kebiasaan, Tempramen, Watak dan Kepribadian.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Hal ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Lijan Poltak Sinambela (2011) menyatakan terdapat empat elemen mengenai kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Hasil kinerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau kelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan

baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Jadi, menurut penulis kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu pada suatu organisasi atau perusahaan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang.

Berbicara tentang kinerja tentunya tak lepas dari orang yang berperan dalam kinerja itu sendiri yaitu karyawan. Menurut KBBI karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya). Menurut Subri, karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah penduduk dalam suatu Negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Dari beberapa kesimpulan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tanggung jawab yang telah dicapai dan dilaksanakan oleh seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Gibson (2011) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu.

Faktor Individu meliputi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2) Faktor Psikologis.

Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

3) Faktor Organisional.

Yaitu meliputi stuktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

2.1.3.3 Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam deskripsi jabatan yang baik, terdapat 7 landasan sebagai berikut :

1) Penentuan Gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan suatu organisasi.

2) Seleksi Pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu, hal ini merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3) Orientasi

Dalam deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4) Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana seharusnya tugas itu dipenuhi.

5) Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan dan pengembangan yang diberikan untuk mrembantu pengembangan karier.

6) Uraian dan Perencanaan Organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban.Hal ini dapat menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7) Uraian Tanggung Jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara kesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika,tetapi harus memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu, lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakatnya.

Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka fikir diatas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang dilaksanakannya. Dengan memotivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugasnya akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan. Mengacu pada deskripsi dan analisis pada konsep atau teori yang telah diuraikan terdahulu , terlihat bahwa kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir yang optimal, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga pegawai memahami tugas dan tagging jawabnya. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik setiap pegawai akan diberikan wewenang, dimotivasi dan diarahkan.

2.1.3.4 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Robbins mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu :

1) Kualitas (Quality)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Dan yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugasnya dan pekerjaannya.

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

- a. Pengetahuan (knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b. Keterampilan (skill) yaitu kemampuan dan kepuasan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggungjawab.

2) Kuantitas

Kuantitas (Quantity) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah yang

dihasilakan yang dinyatakan dalam bentuk unit, siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas kerja (*Quantity of work*) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh serorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan peneggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Hal ini merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi yang dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

4) Efektifitas Biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kerja, ada 4 macam yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karateristik kebijaksanaan dan praktek manajemen.

5) Kemandirian (*Independent*)

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Kemandirian merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komimen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Dimana kemandirian juga merupakan suatu sikap yang kemungkinan seseorang untuk bertindak bebas,

melakukan suatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, mampu berpikir dan bertindak kreatif dan penuh inisiatif, mampu mempengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan tersendiri dan usahanya.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian telah menentukan indikator-indikator yang akan dijadikan sebagai variabel kinerja pada penelitian ini yaitu, Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*), dan Kemandirian (*Independent*).

2.1.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu

2.1.4.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

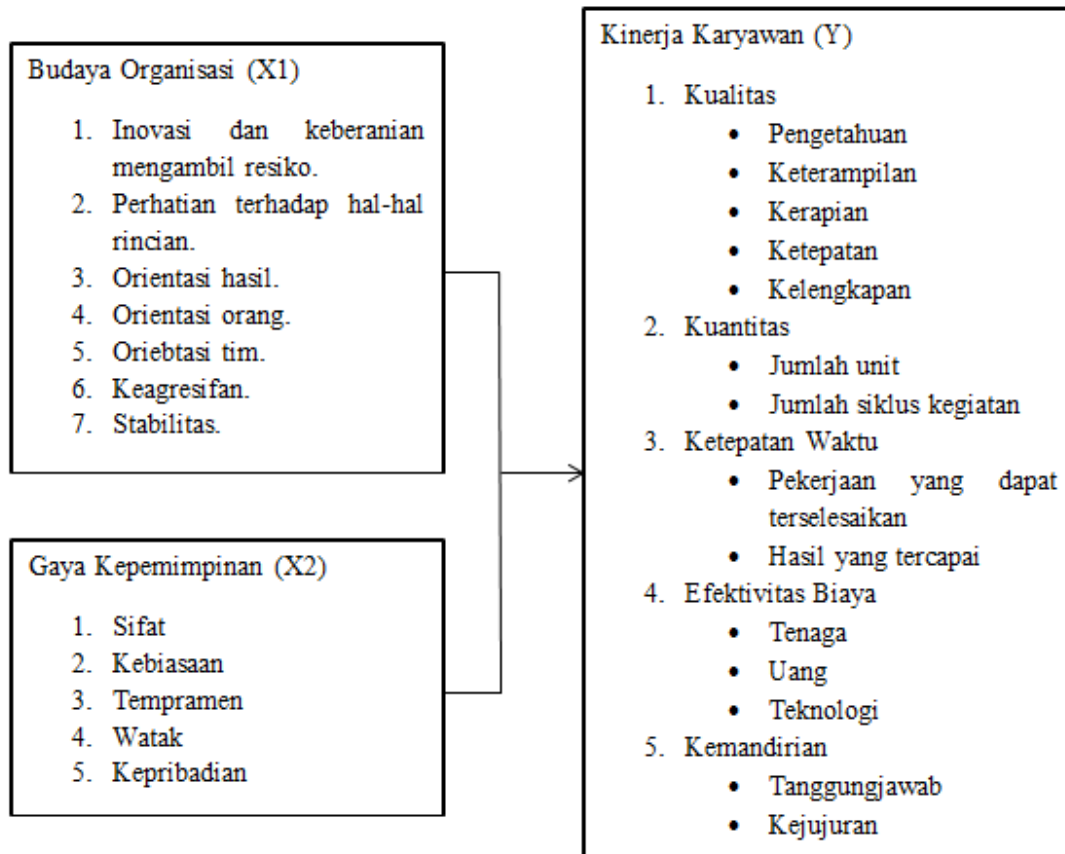
Penelitian terdahulu berfungsi sebagai salah satu bahan acuan dalam pendukung untuk melakukan penelitian. tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu sebagai dasar membuat hipotesis. penelitian yang sedang dilakukan Dalam menentukan kerangka pemikiran dan pembuatan hipotesis, serta sebagai bahan landasan dan acuan terhadap arah penelitian, penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang merupakan jurnal-jurnal yang sejenis. Selain itu, juga bertujuan untuk membandingkan hasil penelitian dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, beberapa penelitian terdahulu di antaranya :

2.1.4.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Evi Wahyuni (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan R Square sebesar 0,326 terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan R Square sebesar 0,364. Hasil penelitian Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja positif dengan pengaruh mediasi koefisien mediasi 0,315, dan terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Motivasi Kerja dengan koefisien mediasi 0,251.
2.	Enrico Maramis (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) CABANG MANADO.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan. Secara parsial kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka pemimpin harus mampu mengontrol perilaku kerja karyawan, menciptakan budaya organisasi yang kondusif dan motivasi dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan tujuan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya.

3.	Tri Widodo (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Ada yang positif dan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap pekerjaan kinerja karyawan di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, (2) Ada yang positif dan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, (3) Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, (4) Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kerja lingkup, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.
4.	Agustina Ritawati (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki positif dan signifikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional memiliki positif dan signifikan berdampak pada kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 Model Konseptual Penelitian



Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai hubungan antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang disajikan pada gambar diatas dimana hal tersebut menunjukkan hubungan masing-masing variabelnya.

2.1.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variable yang di ungkap dalam bentuk pertanyaan yang dapat diuji. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya masih bersifat sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan

melalui penelitian. Hipotesis di katakana sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada teori pada fakta-fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data. Ada pun hipotesisnya adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H₁)

Dalam suatu organisasi, bentuk dari sumber daya itu adalah tenaga kerja atau karyawan. Karyawan digunakan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi, hal ini sangat penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan itu merupakan faktor terpenting juga dalam suatu organisasi sebab maju atau tidaknya, berlangsung atau tidaknya suatu organisasi bergantung pada kinerja karyawan itu sendiri. Memang pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hal pokok dalam memelihara kelangsungan hidup suatu organisasi/perusahaan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (H₂)

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri-ciri atau cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran dalam organisasi tersebut bisa tercapai. Itu artinya seorang pemimpin memiliki tugas mendorong, mempengaruhi bawahannya/para karyawannya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka dari itu seseorang yang dikatakan pemimpin harus bisa memiliki kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi orang lain agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik.

Cara seseorang dalam memimpin sangat menentukan kualitas kinerja karyawannya, maka dari itu bisa dikatakan kinerja seorang karyawan bergantung dan dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinannya. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting pada keberhasilan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas-aktivitas terutama terlihat dalam kinerja karyawannya. Hasil yang efektif dan efisien dari seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin itu mempengaruhi bawahannya, bagaimana pola yang digunakan untuk berkomunikasi dan bekerjasama oleh karyawannya. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil kerja dan tanggung jawab yang telah dicapai dan dilaksanakan oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas. Jadi

dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dari gaya atau ciri/pola yang diterapkan oleh atasan untuk mempengaruhi naik turunnya kinerja seorang karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (H₃)

Di dalam suatu perusahaan pada dasarnya mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal. Sebab dengan kinerja karyawan yang baik tentunya baik juga kinerja kinerja perusahaan dan perusahaan tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Berhubungan dengan meningkatnya kinerja karyawan ada salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan yaitu organisasi dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dengan gaya yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri, apakah dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasinya yang diterapkan pada suatu perusahaan kinerja seorang karyawan akan meningkat atau malah justru mengalami penurunan.