

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang ditetapkan dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Robert House dalam Syamsul (2012:30) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang menggunakan dominasi dan memiliki keyakinan diri untuk mempengaruhi dan menampilkan moralitas tinggi kepada bawahannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:70) kepemimpinan (*leadership*) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut George R. Terry dalam Miftah Thoha (2010:259) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia, manusia baik perorangan maupun kelompok. Di sini kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan – aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya

mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu Thoha (2010:9).

2.1.1.1. Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan. Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa: Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang - orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014:16). Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan 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. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam - macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

- A. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :
1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

B. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut

temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas - luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab – sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya.

Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan

dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran - saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan - kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.1.2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2011:34) secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi:

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 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 dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan sedang dalam pelaksanaan.

Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan fungsi ini diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi ini seorang pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, mengikutsertakan pengambilan keputusan serta dalam pelaksanaannya. Partisipasi yang dilakukan bersifat terkendali dan terarah dengan tidak mencampuri dan mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi merupakan fungsi pemberian wewenang pada seseorang untuk melakukan berbagai keputusan yang dibuat. Orang yang menerima delegasi harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan bagian dari fungsi pimpinan, dimana seorang pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Perwujudan pengendalian dapat berupa kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan terlaksana secara integral dalam aktivitas kepemimpinan, Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

1. Pemimpin wajib menjabarkan program
2. Pemimpin harus mampu memberi petunjuk yang jelas.
3. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
4. Pemimpin harus mampu engembangkan kerjasama yang harmonis.
5. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawa masing-masing
6. Pemimpin harus mampu berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
7. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Sedangkan menurut Robbins dalam Sudaryono (2014:68) bahwa fungsi pemimpin meliputi : (1) *Directive leadership leads to greater satisfaction*, (2) *supportif leadership*, (3) *directive leadership to be perceived as redundant*, (4) *the more clear and the bureaucratic the formal authority relationship*, (5) *sub-*

ordinates with an internal locus of control, (7) sub-ordinates with an external locus of control, (8) achievement oriented leadership.

2.1.1.3. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Ada banyak dimensi dan indikator yang disampaikan oleh beberapa ahli, salah satunya Robert House dalam Syamsul (2012:30) yang menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan:

- a. Direktif terdiri dari :
 - 1) Karyawan mengetahui apa yang diharapkan pemimpin dari kinerja mereka
 - 2) Pengarahan khusus dari pemimpin
- b. Supportive terdiri dari :
 - 1) Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif
 - 2) Memperhatikan kesejahteraan karyawan
- c. Partipatif terdiri dari :
 - 1) Memberikan kebebasan berpendapat
 - 2) Mempertimbangkan saran
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi terdiri dari :
 - 1) Menetapkan tujuan
 - 2) Memperlihatkan kepercayaan bahwa karyawan dapat mencapai standar yang tinggi.

Menurut Fiedler (1967) dalam Robbins dan Judge (2013:373-374) ada tiga dimensi dalam kepemimpinan, yaitu:

- 1) *Leader-member relation*: digambarkan dengan tingkat keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap atasannya.
- 2) *Task structure*: tingkat penugasan sesuai prosedur (dalam hal terstruktur atau tidak terstruktur).
- 3) *Position power*: tingkat pengaruh kekuasaan seorang pemimpin seperti mempekerjakan bawahan, pemutusan hubungan kerja, penegakkan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

2.1.1.4. Efektifitas Kepemimpinan

Menurut Umar (2010:38) kepemimpinan yang efektif tergantung pada landasan manajerial yang kokoh. Dan terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan mengambil keputusan, dan kekuasaan positif. Ada beberapa karakteristik pemimpin yang efektif, diantaranya:

- a. Memiliki kebutuhan kekuasaan yang efektif. Menurut teori kebutuhan McClelland dalam Sunyoto (2013:5) kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar, atau mendorong orang lain untuk berprestasi. Orang dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi suka untuk bekerja dan peduli dengan disiplin dan penghargaan diri.
- b. Menggunakan kekuasaan untuk pencapaian tujuan organisasi. Menurut teori Fiedler dalam Sunyoto (2013:8) pemimpin memiliki pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan berdasarkan

kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, menertibkan, menaikkan pangkat, dan menaikkan gaji karyawan semata-mata agar tujuan organisasi tercapai.

- c. Gaya kepemimpinan yang partisipatif. Menurut Robert House and Thoha (2010:42) kepemimpinan ini melibatkan bawahan dalam perundingan dan menggunakan saran-saran mereka sebelum membuat keputusan.
- d. Tidak mengkonsentrasikan diri untuk mengembangkan hubungan yang akrab dengan orang lain, hal ini menurut Sunyoto (2013:10) untuk menghindari terjadinya subjektifitas pemimpin terhadap bawahannya.

2.1.2. Budaya Organisasi

Dalam literatur mengenai budaya organisasi banyak ditemui penggunaan kata budaya dimana selanjutnya yang dimaksudkan adalah budaya organisasi. Budaya itu sendiri memiliki lingkup pengertian yang lebih luas jika dibandingkan dengan budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dikatakan budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu. Sama halnya dengan organisasi, berbagai penulis menggunakan terminology firm, company, corporation, corporate, atau organization. Pada hakikatnya, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan didalam suatu organisasi dimana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi. Budaya merupakan suatu keseluruhan dari pola perilaku yang terlihat dalam kehidupan sosial, seni, agama,

kelembagaan, dan semua hasil kerja dan pemikiran dari suatu kelompok manusia. Secara umum bila orang-orang berinteraksi dalam kurun waktu tertentu, mereka membentuk suatu budaya. Budaya menampilkan “perekat sosial” dan menghasilkan “perasaan kekamian”, sehingga meniadakan proses diferensiasi yang merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari. Setiap budaya mengembangkan harapan-harapan tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku, aturan, norma yang disepakati para anggota budaya itu.

Edgar H. Schein (2010:18) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Selanjutnya Schein menjelaskan unsur-unsur budaya yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Oxford Dictionary of Business and Management dalam Blessinger dan Hrycaj (2013:1), budaya kerja dapat didefinisikan sebagai nilai, adat istiadat, ritual, sikap, dan norma-norma yang disepakati bersama oleh anggota organisasi, yang harus dipelajari dan diterima oleh anggota baru dalam organisasi. Budaya kerja merupakan salah satu elemen penting yang berkontribusi terhadap kualitas kerja pegawai.

Prasad (2012:57) budaya kerja didefinisikan sebagai aturan/peraturan, tradisi/ritual, kebijakan, praktik dan nilai/keyakinan dari suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dalam cara hidup sekelompok orang di tempat kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai, sikap, norma dan asumsi bersama yang telah disepakati dan tercermin pada perilaku pegawai dalam bekerja sehari-hari.

2.1.2.1. Nilai Nilai Dalam Budaya Organisasi

Robbins and Judge (2013:178) mendefinisikan nilai merupakan keyakinan dasar bahwa perilaku atau situasi tertentu lebih disukai baik secara pribadi maupun secara sosial dari pada perilaku atau situasi yang berlawanan atau sebaliknya. Nilai mengandung unsur pertimbangan yang membawa gagasan seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, atau diinginkan.

Nilai merupakan salah satu unsur yang mendasari jalannya organisasi karena menuntun individu untuk melakukan tindakan dan bersosialisasi. Nilai tersebut diikuti dengan doktrin, falsafah, peraturan-peraturan, norma, kepercayaan, sehingga keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada nilai yang dianut organisasi. Nilai tersebut umumnya diteruskan ke generasi berikutnya, dan kemungkinan dapat bertahan atau berubah, berdasarkan realitas yang dibangun bersama dengan anggota organisasi. Anggota organisasi dituntut untuk menghormati nilai organisasi (Laksmi, 2012:70).

Nilai biasanya sangat baik apabila dijabarkan sepenuhnya dalam sikap dan perilaku sehari-hari, terutama harus ditunjukkan oleh para pemimpin,

karena sebuah teladan sangat bernilai dalam menjalankan pekerjaan dalam organisasi. Komitmen para pemimpin terhadap nilai (*values*) yang dianut organisasi menyebabkan perhatian seluruh komponen organisasi ditujukan sepenuhnya kepada substansi perencanaan dan bukan pada bentuknya (Uha, 2013:114).

Blessinger dan Hrycaj (2013:11) menyatakan nilai dipengaruhi oleh sejarah dan pertumbuhan organisasi, perilaku pegawai, keyakinan dan tindakan para pemimpin. Beberapa nilai berkembang di seluruh organisasi dan beberapa nilai lainnya berhubungan dengan bagian tertentu dalam organisasi. Selanjutnya Taylor mengamati bahwa organisasi yang secara konsisten dengan model nilai bersama, organisasi tersebut berpengalaman (Blessinger dan Hrycaj, 2013:11): (a) membuat pegawai fokus pada apa yang penting bagi organisasi, (b) mengurangi stress pada individu, (c) mengurangi ketegangan antara individu dengan bagiannya, (d) antusiasme bekerja ditempat kerja, (e) mempunyai kebanggaan dalam pekerjaan, (f) terarah dalam bekerja di tempat kerja, (g) mengurangi pekerjaan yang birokratis, (h) bersikap positif dalam bekerja, (i) mempunyai momentum positif dalam melaksanakan semua pekerjaan.

2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya kerja suatu organisasi menjadi hal yang menarik dan bahan pertimbangan oleh calon pelamar kerja sebagai bahan evaluasi apabila dia diterima bekerja di organisasi tersebut, budaya kerja penting untuk mendorong keterlibatan pegawai dalam mempertahankan dan menciptakan lingkungan kerja

yang baik. Budaya kerja bisa memberikan dampak kenyamanan dan kepuasan, penelitian menunjukkan kenyamanan dan kepuasan pegawai berkaitan dengan budaya kerja dalam organisasi. budaya kerja berkaitan dengan kinerja organisasi, terciptanya budaya kerja bisa meningkatkan kinerja keuangan dan secara umum membuat organisasi lebih sukses.

Wibowo (2010:52) menyimpulkan dari pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi tersebut terdapat beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang saling melengkapi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah: (1) menunjukkan identitas, (2) menunjukkan batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas system social, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standard perilaku.

2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Tampubolon (2008), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi

karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan dapat mengantisipasi risiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan larinya konsumen ke produk lain.

2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.

3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua karyawan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (team work), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memperhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
5. Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah dipenuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja, performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima,

dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Menurut Robbins & Coulter (2012:52), ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah 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 (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
6. Sikap agresif (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. (Hughes, 2012).

Hasibuan (2012:202) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut Edward Lawler dalam Rifai (2009:475) kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara Darsono dan Tjatjuk (2011:214) menjelaskan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (non-material).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Jadi kepuasan kerja diartikan sebagai suatu sikap dan perasaan yang berkaitan atas selisih antara kinerja yang diberikan dibandingkan dengan segala hal yang diterimanya baik berupa material maupun non-material.

Kepuasan kerja adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Lock dalam Sopiah (2008:170) mengemukakan: “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience*”, yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan, Robbins (1996) dalam Sopiah (2008:170). Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Porter dalam Sopiah (2008:170) menambahkan, “*job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now*” yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima. Sedangkan menurut Handoko (1992) dalam Sutrisno (2009:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya para

karyawan. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Menurut Yulk dan Wexley (1977) dalam Sutrisno (2009:76), kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Tiffin (1958) dalam Sutrisno (2009:76), mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan karyawan. Jadi dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan atas apa yang ia kerjakan atau atas apa yang ia rasakan terhadap pekerjaannya itu sendiri. Namun ketidakpuasan kerja akan muncul jika harapan seseorang tidak terpenuhi. Maka dari itu adanya balas jasa terhadap karyawan juga sangat penting diperhatikan, sehingga dia memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaan itu.

2.1.3.1. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, maka akan digunakan pendapat para ahli. Teori kepuasan kerja menurut Rivai (2009:858) dapat diterangkan menurut empat macam teori, yaitu:

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif.

Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Kesetaraan

Teori lain tentang kepuasan kerja adalah teori kesetaraan atau Equity Model Theory yakni, teori yang menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran, kondisi kerja, perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain. Teori ini dikemukakan oleh Edward Lawler, dalam teorinya Edward membagi kepuasan menjadi tiga tingkatan.

- a) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Kebutuhan yang menunjang kebutuhan sehari-hari. Memenuhi kebutuhan yang menunjang aktivitas keseharian dalam bekerja yang menjadi dasar karyawan tersebut melakukan kerja. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai.
- b) Memenuhi harapan karyawan yang sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ketempat lain. Pemberian rasa aman dalam bekerja, membina hubungan antar rekan kerja yang baik dan pemberian pekerjaan yang sesuai dengan jabatan.
- c) Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diinginkan karyawan. Mendapatkan kesempatan dalam pemberian saran, mempunyai kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir dan mendapatkan penghargaan yang lebih dari kinerjanya.

3) Teori Keinginan Relative

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relative atau Relative Deprivation Theory ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, menurut teori ini adalah:

- a) Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
- b) Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan
- c) Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
- d) Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan
- e) Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
- f) Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk

4) Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi.

Khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

Sedangkan menurut Frederick Herzberg mengemukakan salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori motivator-hygiene (M-H). Teori ini menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan turn over SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya

menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar (Robbins, 2012:61).

Terdapat juga beberapa teori lain dibawah ini:

a. Teori Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Maslow tahun (1994) dalam Sopiah (2008:173) menyebutkan bahwa kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan dimaksud adalah

- 1) physiological needs yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan.
- 2) Safety needs, meliputi rasa aman dalam bekerja
- 3) Social needs, kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan kasih sayang
- 4) Self actualization, potensi diri.

b. Teori ERG Alderfer

Alderfer membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan (Alderfer, 1972, dalam Sopiah, 2008:173) sebagai berikut:

- 1) Eksistensi, kebutuhan-kebutuhan manusia akan makanan, udara, gaji, air, kondisi kerja.
- 2) Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan social dan interpersonal yang baik.

- 3) Pertumbuhan; kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

c. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor (dalam Sopiah, 2008:173) adalah:

- 1) Ada sekelompok kondisi ekstrinsik meliputi; gaji, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervise, hubungan interpersonal. Apabila factor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.
- 2) Ada sekelompok kondisi intrinsik meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan pertumbuhan. Apabila kondisi instrinsik ini dipenuhi organisasi maka karyawan akan puas.

2.1.3.2. Komponen Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dalam Rahmatunnazila (2011:14) kepuasan kerja meliputi beberapa unsur:

a. Komponen Evaluatif (*evaluative component*)

Adalah dasar afeksi (perasaan, emosi) yang berfungsi untuk menilai suatu objek

b. Komponen Kognitif (*cognitive component*)

Yaitu mengacu pada unsur kecerdasan (intelektual) untuk mengetahui suatu objek, yakni sejauh mana individu mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan objek yang dimaksud.

c. **Komponen Perilaku (*behavioral component*)**

Bagaimana individu menentukan tindakan terhadap apa yang diketahui ataupun yang dirasakan.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Pendukung Kepuasan Kerja

Banyak sekali pakar manajemen SDM yang mencoba merumuskan faktor apa saja yang dapat menentukan kepuasan kerja seorang karyawan. Robbins dalam Darsono dan Tjatjuk menjelaskan (2011:216) bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah tipe kerja, rekan pekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan terhadap kerja dan kesempatan untuk maju.

Menurut Hasibuan (2012:203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Menurut Darsono dan Tjatjuk (2011:221-222), manajemen harus membangun kepuasan kerja SDM-nya melalui cara-cara sebagai berikut:

1. Imbalan materiil yang layak untuk hidup, imbalan itu harus dapat memenuhi kebutuhan makan-minum, perumahan, kesehatan, dan pendidikan anak.

2. Memanusiakan SDM, mereka harus dijadikan subyek kerja yang harus ditingkatkan keterampilan dan pengetahuannya.
3. Membangun sikap positif terhadap pekerjaan dan hari depan yang lebih baik.

2.1.3.4. Faktor-Faktor Penghambat Kepuasan Kerja

Dalam membangun kepuasan kerja, pimpinan kadangkala mengalami hambatan, yang kemudian menjadi sumber dari ketidak-puasan karyawan dalam bekerja. Hambatan tersebut antara lain, kebosanan, penugasan yang tidak sesuai, adanya gangguan-gangguan selama kerja, kekurangan fasilitas kerja, dan lain sebagainya. Ketidakpuasan tersebut menurut Robbins (2010:154) ditunjukkan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Eksit [exit]: perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi
- 2) Suara [voice]: aktif dan konstruktif memberikan saran dan solusi terhadap problem
- 3) Kesetiaan [loyalty] : pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi
- 4) Pengabaian [negelect]: membiarkan kondisi memburuk, datang terlambat, kemangkiran, pengurangan upaya dan tingkat kekeliruan yang meningkat
- 5) Dimensi dan aspek kepuasan kerja
- 6) Peranan pemimpin dalam peningkatan kepuasan kerja.

2.1.3.5. Dimensi Kepuasan Kerja

Edward Lawler dalam Rivai (2009:475) membagi kepuasan kerja menjadi tiga tingkatan:

- 1) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
 - a) Sistem kompensasi yang sesuai
- 2) Memenuhi harapan karyawan.
 - a) Pemberian jaminan kesehatan dan keamanan kerja
 - b) Ketersediaan pengamanan peralatan kerja yang memadai
 - c) Hubungan yang baik antar karyawan
 - d) Pekerjaan yang sesuai dengan jabatan
- 3) Memenuhi keinginan karyawan.
 - a) Dapat memberikan saran
 - b) Ingin dihargai
 - c) Mempunyai kesempatan yang sama dalam meningkatkan karir

Menurut Robbins dan Judge dalam Puspitawati (2013:18), kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab dan kemajuan karyawan.
- 2) Gaji/Upah (*Pay*) saat ini, dengan indikator: sistem penggajian dan keadilan penggajian.
- 3) Promosi (*Promotion*), dengan indikator: kesempatan berkembang, pelatihan kerja dan peluang promosi.
- 4) Pengawasan (*Supervision*), dengan indikator: gaya memimpin.
- 5) Rekan kerja (*Workers*), dengan indikator: dukungan, kenyamanan, nasehat antar rekan kerja.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja sangat penting bagi sebuah instansi agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya, yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para karyawannya, menghubungkan para karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya. Sistem manajemen kinerja dirancang agar dapat memastikan bahwa pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis, memicu hasil-hasil bisnis, dan para karyawan memiliki berbagai kemampuan untuk berhasil dalam pekerjaan-pekerjaan saat ini dan masa mendatang (Noe, 2014:456). Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi, melihat pentingnya para karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans (2014) bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dapat dikatakan para karyawan merupakan aset organisasi yang berharga, karenanya perlunya dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan karyawan menjadi baik.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2017:481) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh

seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika sedangkan Mangkunegara (2011:67) mengatakan: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain menurut Gibson dalam Nawawi (2013:213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi. Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari berbagai definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi, di bawah ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar memiliki kinerja yang baik menurut para ahli, antara lain:

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata - rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam buku Budaya Organisasi, Sutrisno (2011:176) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

2.1.4.2. Aspek - aspek Kinerja

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pegawai. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Untuk mengetahui kinerja perlu dilakukan pengukuran. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja. Adapun aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran. Adapun aspek-aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) yaitu:

a. Quality of work (kualitas kerja):

yaitu mutu hasil kerja, ketelitian dan kecermatan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai, serta perbaikan dan peningkatan mutu hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan

b. Promptness (ketepatan waktu):

berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya dan juga berkaitan dengan disiplin kerja atau kehadiran yang tepat waktu

c. Initiative (inisiatif):

semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya

d. Capability (kemampuan):

setiap pegawai harus benar-benar mengetahui pekerjaan yang ditekuninya serta mengetahui arah yang diambil organisasi sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu lagi untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan

e. Communication (komunikasi) :

proses interaksi atau hubungan saling pengertian satu sama lain baik dengan atasan, maupun dengan sesama pegawai dengan maksud agar dapat diterima dan dimengerti serta seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dahulu dan memberikan kesempatan kepada bawahannya mengemukakan saran dan pendapatnya

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adakalanya kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, adapula dipengaruhi oleh lingkungannya seperti yang dikemukakan oleh William Stern yang dikutip oleh Mangkunegara (2014:16) menyatakan bahwa factor - faktor penentu kinerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya

(jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai

2.1.4.3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Dalam memberikan pemahaman tentang pengukuran kinerja banyak pendapat dari para pakar, diantaranya: Pendapat Whittaker dalam Nawawi (2013:233), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goals and objectives). Menurut Wittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan
- b. Pengembangan ukuran yang relevan
- c. Pelaporan formal atas hasil
- d. Penggunaan informasi

Selanjutnya menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim dalam Fahmi (2011:71) menyatakan performance measurement (pengukuran kinerja) adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2011:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. Quality.

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity.

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

c. Timeliness.

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dihendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. Cost effectiveness

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. Need for supervision

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan. Kemudian menurut Handoko (2012:135) mengatakan Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja publik menurut Selim dan Woodward dalam Nawawi (2013:244) antara lain:

- a. Pelayanan yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
- b. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah daripada yang direncanakan.

- c. Efisiensi, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran
- d. Efektivitas, yang menunjukkan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
- e. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dan kebijakan yang dihasilkan.

Sedangkan Dwiyanto dalam bukunya Nawawi (2013:244) yang berjudul Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja, menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- a. Produktivitas.

Produktivitas adalah rasio antara input dan output atau perbandingan antara input dan output. Jadi produktivitas merupakan sikap yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.

- b. Kualitas Layanan.

Merupakan indikator yang relatif tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah digunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi politik.

- c. Responsivitas.

Responsivitas yaitu kemampuan birokrasi untuk kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program

pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat

d. **Responsibilitas.**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu sesuai dengan prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit dan implisit.

e. **Akuntabilitas.**

Akuntabilitas Publik menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Sedangkan Sutrisno (2009:152) mengatakan dalam pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi yang bersangkutan, yaitu:

a. **Hasil kerja**

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. **Pengetahuan pekerjaan**

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. **Inisiatif**

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai, maka diharapkan kinerja organisasi pemerintah akan semakin baik.

2.1.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam sebuah organisasi masalah penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja yang

dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (feedback), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa mendatang.

2.1.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Notoatmodjo dalam Yusmalinda (2012:19) menyatakan manfaat penilaian kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.

c. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilain prestasi kerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, dan bonus.

e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi (penurunan jabatan). Hasil penilai prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk

mengambil keputusan dan mempromosikan karyawan yang berprestasi baik.

- f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Hasil penilai prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilai prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis proses rekrutmen dan seleksi.
- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Penilai prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Selanjutnya manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi dalam Irham Fahmi (2013:66) menyatakan, Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti; promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
- d. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen maupun pimpinan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan jika organisasi pemerintah ditata dengan benar dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan memperhatikan prinsip-prinsip organisasi yaitu mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas, maka akan dapat mempermudah kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan pekerjaan. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai menggunakan 5 (lima) indikator variabel kinerja mengambil sebagian dari unsur-unsur penilaian kinerja menurut Hasibuan yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggungjawab.

2.1.4.6. Dimensi dan Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengolah data setelah kejadian. Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa adanya dorongan motif untuk mencapai tujuan kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator

utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standard dan umpan balik (Wibowo 2012:102).

Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015:11) mengemukakan indikator pengukuran kinerja dapat diperlakukan melalui penilaian:

- a. Kuantitas Kerja, jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan seperti jumlah kegiatan atau jumlah tugas yang dikerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak perhitungan dalam melakukan aktivitas diluar porsi pekerjaan rutinitas
- b. Kualitas kerja, tingkat dan sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan yang karyawan kerjakan ditinjau dari tingkat kesalahan, kecermatan.
- c. Ketepatan Waktu, sejauhmana suatu kegiatan atau tugas yang diselesaikan tepat pada waktu yang ditentukan dengan memperhatikan kordinasi atau sesuatu yang dapat diukur dengan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
- d. Kerjasama, sejauh mana seorang memelihara harga diri, nama baik, dan hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan dalam bekerjasama dengan orang lain

Pengukuran kinerja mempertimbangkan: (1) kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan; (2) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan; (3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang berasal dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk lebih memperkuat penelitian yang saat ini sedang dilakukan oleh penulis demi mendapatkan hasil pembahasan yang diharapkan. Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	1 Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.
2.	M. Hanif Al Rizal (2012)	Budaya Organisasi dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah sakit Wilasa Citarum Semarang.	1 Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas 0,007 dan t hitung sebesar 2,759 dengan nilai koefisien 0,241. 2 Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan yang ditunjukkan dengan nilai 0,000 dan t hitung sebesar 5,262 dengan nilai koefisien 0,460.
3.	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia.	1 Budaya organisasi dan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatkan kinerja karyawan. 2 Pengaruh dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dan positif 3 Pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan dan positif. 4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dan positif 5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan dan positif

5.	Bayu (2012)	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Vision Land Bagian Packing)	1	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja (X1), pengaruh positif loyalitas karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
6.	Susandi Prihayanto (2012)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Telkom)	1 2	1 Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2 Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
7.	Dewi Lina (2014)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan system reward sebagai variable moderating	1 2	1 Kepemimpinan dan budaya organisasi kurang kuat mempengaruhi kinerja pegawai. 2 Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
8.	Yayuk Eka Setyowati (2014)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	1	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di kantor pertahanan kabupaten Kebumen	1 2 3 4 5	1 Kepemimpinan tidak punya pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. 2 Budaya kerja punya pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan 3 Motivasi punya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4 Kepemimpinan dan budaya kerja punya pengaruh signifikan terhadap motivasi. 5 Kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi secara bersama-sama punya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Bambang Wasito Adi (2013)	Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dan implikasinya pada kinerja	1	Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja kepala sekolah masing-masing berpengaruh

		kepala sekolah		langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah dan terhadap kinerja kepala sekolah
11.	Evans Sokro (2012)	<i>Analysis of The Relationship that exists between organizational culture, motivation and performance</i>	1 2	Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan nilai ($r=0,009$). Motivasi juga sangat mempengaruhi kinerja nilai ($r=0,21$).
12.	Lee Huey Yiing and Kamarul Zaman Bin Ahmad (2008)	<i>The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance</i>	1 2	Leadership behavior was found to be significantly related to organizational commitment, and organizational culture played an important role in moderating this relationship. Organizational commitment significantly associated with job satisfaction, but not with employee performance
13.	Gary Jon Springer (2011)	<i>A study of job motivation, satisfaction and performance among bank employee</i>	1	Positif correlation between job motivation and job performance, and positif correlation between job satisfaction and job performance
14.	Emmanuel Ogbonna & Lloyd C. Harris (2011)	<i>Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies</i>	1	This relationship and presents empirical evidence which suggests that the relationship between leadership style and performance is mediated by the form of organizational culture that is present
15.	Hwang, Quast, Center, Chung, Hahn, and Wohkittel (2015)	<i>The impact of leadership behaviours on leaders perceived job performance across culture: a comparing the role of charismatic, directive, participative, and supportive leadership behaviours in the US and Four Confucian Asian Countries</i>	1 2 3 4	Charismatic leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap perceived job performance of leadership Directive leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap perceived job performance of leaders. Supportive leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap perceived job performance of leaders Participative leadership behavior berpengaruh signifikan terhadap perceived job performance of leaders
16.	Nguyen Huu Dan, Yunshi, Liu, Ping-Fu Hsu and Sheng-Hung Yu (2014)	<i>An empirical study of the organizational culture, leadership and firm performance in a Vietnam family business</i>	1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi memiliki pengaruh moderat terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Ukuran organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap perubahan budaya

				organisasi. Seiring bertambahnya ukuran organisasi, komitmen dan harmoni organisasi menurun.
17.	Habiet-tuz-zahra Moosvi dan Imran Bukhari (2015)	<i>Relationship between organizational culture and in role job performance among private sector bank employees</i>	1 2 3	1. Telah disimpulkan dari hasil temuan bahwa budaya birokrasi berhubungan positif dengan kinerja in-role dalam budaya representative seperti yang diidentifikasi dalam teori birokrasi webber. 2. Budaya inovatif berhubungan positif dengan kinerja peran sebagai, diulas dalam literature. 3. Sedangkan dalam budaya pendukung tidak ada hubungan yang signifikan dengan kinerja peran dikalangan karyawan
18.	Fakhar Shahzad (2013)	<i>Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance : An Empirical Study of Software Houses in Pakistan</i>	1	Organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan perangkat lunak di Pakistan.
19.	Winfred O. Goromonzi (2016)	<i>Organizationak Cuktures, Strategy Implementation and Commercial Bank Performance in Zimbabwe</i>	1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja (Bank Coomercial)
20.	M.S.A Mahalinga Shiva and Damodar Suar (2012)	<i>Transformasional Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non Governmental Organizations.</i>	1 2 3	1. Temuan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional membangun budaya organisasi yang meningkatkan keefektifan LSM. 2. Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi efektivitas LSM secara langsung namun meningkatkan efektifitas LSM dalam mempromosikan budaya organisasi. 3. Selanjutnya efektifitas LSM meningkatkan hasil program yang dilakukan oleh LSM dalam hal kesehatan, pendidikan, dan kebahagiaan penerima manfaat yang lebih baik.
21.	James Gerard Cailer (2014)	<i>Toward a Better Understanding of Relationship Between Transformational Leadership, Public Services Motivation, Mission Valence and Employee Performance : A Preliminary Study</i>	1	Dampak langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional pada kinerja individu sering dipelajari. Namun para ilmuwan telah gagal sepenuhnya mengeksplorasi sejauh mana motivasi Pelayanan Publik dan misi dapat berinteraksi dengan praktik kepemimpinan ini untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menutup lacuna ini dalam

				literature, sebuah survey nasional diberikan kepada pegawai federal Negara bagian dan pemerintah daerah di Amerika Serikat.
22.	Ali Ibrahim Mohammed & Ahmed Ali Shiekh Abubakar (2013)	<i>The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance Of Mogadishu Universities, Somalia</i>	1	Penelitian ini menemukan signifikansi korelasi positif yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
23.	Javeria Ashfaq Qureshi, Khansa Hayat, Mehwish Ali dan Nosheen Sarwat	<i>Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Vol.3, No.4 "Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance: Evidence from Pakistan" (2011)</i>	1	Hasil penelitian menyatakan bahwa, terdapat hubungan yang signifikan antara Job Satisfaction dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance
24.	Daniel I. Prajogo dan Christopher M. McDermott (2010)	<i>The relationship between multidimensional organizational culture and performance</i>	1	<i>The results presented in table I and II show that the items loaded significantly on their respective constructs</i>
25.	Hueryen and Dachuan (2012)	<i>The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance</i>	1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

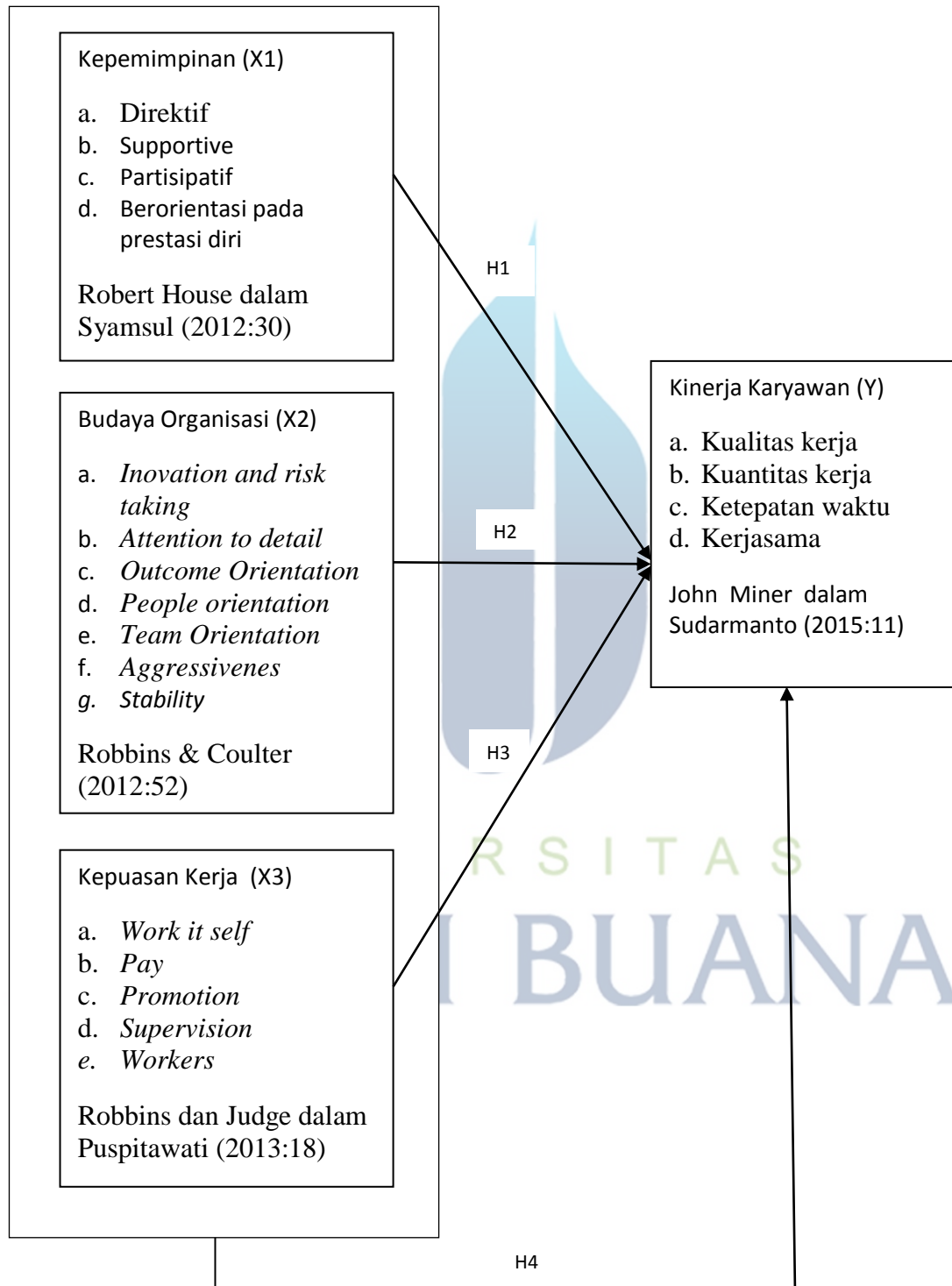
2.3. Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta, oleh karena itu seorang pemimpin organisasi harus mampu memahami bagaimana mempengaruhi kinerja pegawainya. Kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi dalam memimpin bawahannya. Sebagaimana teori kontingensi Fiedler adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan

tingkat - tingkat dari pada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya sesuai dengan kelompoknya, dengan kata lain menurut Fiedler seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat dari pada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya. Selanjutnya Fiedler menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Menurut Fiedler ada tiga macam elemen yang menentukan gaya atau perilaku pemimpin yang efektif, yaitu: Hubungan Pemimpin dengan bawahan, Struktur Tugas, dan Kewibawaan kedudukan pemimpin.

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang sebagaimana telah diuraikan oleh peneliti sebelumnya Edward S Maabuat (2016) yang menghasilkan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kerangka pemikiran pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terlihat seperti gambar dibawah ini :

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoritis dan kerangka pemikiran diatas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. H1 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. H2 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. H3 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. H4 = Kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.





U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A