

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori membahas antara lain : (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan; (3) kinerja pegawai; (4) hubungan budaya organisasi dan kinerja; dan (5) hubungan kepemimpinan dan kinerja.

1. Budaya Organisasi

Pembahasan budaya organisasi antara lain (a) pengertian budaya organisasi; (b) dukungan organisasi; (c) karakteristik budaya organisasi; (d) tipologi budaya organisasi; (e) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi; dan (f) nilai-nilai dasar dan kode etik pegawai negeri sipil.

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistim keyakinan, nilai-nilai dan norma, yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Seperti dinyatakan oleh Dukan (dalam Kasali 2004:108) (www.edmonroyankalesaran.com) :

Budaya adalah suatu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru. Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai dalam suatu masyarakat yang terkait, bekerja di bawah naungan suatu organisasi.

Sedangkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja , budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan

bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.

Pendapat lain yang dikemukakan Pithi Sithi Amnuai (dalam Tika 2010;4), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggotanya, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah intergrasi internal.

Selanjutnya menurut Athos (dalam Robbin 2008;479) (www.edmonroyankalesaran.com), budaya organisasi merupakan falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan. Sedangkan menurut Bower, budaya organisasi merupakan cara pekerjaan yang dilakukan di tempat tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dapat kemukakan bahwa budaya organisasi adalah tanggapan (penerimaan) terhadap seperangkat asumsi atau sistim keyakinan, nilai-nilai dan norma, yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya.

b. Dukungan Organisasi

Menurut Simanjuntak (2006;97) kinerja setiap pekerja atau karyawan dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi antara lain dapat dirangkum sebagai berikut :

1) Budaya organisasi dan pengorganisasian.

Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

2) Penyediaan sarana dan prasarana kerja.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang.

3) Pemilihan teknologi.

Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

4) Kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

5) Syarat kerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban organisasi akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggung jawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan suatu organisasi perlu mendapat dukungan dalam mencapai tujuannya, yaitu budaya organisasi dan pengorganisasian, sarana dan prasarana, teknologi, kondisi dan kenyamanan lingkungan kerja serta hak dan kewajiban anggota.

c. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Tika 2010;10) mengemukakan ada sepuluh karakteristik budaya organisasi yang dirangkum sebagai berikut :

1) **Inisiatif individual.**

Tingkat tanggungjawab, kebebasan atau indenpensi yang dipunyai setiap individu.

2) **Teloransi terhadap tindakan berisiko**

Pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.

3) **Pengarahan**

Organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas, sasaran dan harapan yang diinginkan.

4) **Dukungan manajemen**

Para pimpinan dapat memberikan komunikasi dan arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

5) **Integrasi**

Organisasi perusahaan dapat mendorong unit-unit untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

6) **Kontrol**

Alat kontrol yang dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7) **Identitas**

Para anggota atau karyawan suatu organisasi /perusahaan dapat menidentifikasi diri.

8) Sistem imbalan

Imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai.

9) Toleransi terhadap konflik

Para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10) Pola komunikasi

Komunikasi yang dibatasi oleh hierarki, kewenangan yang formal.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan karakteristik budaya organisai satu dengan yang lain tidak dapat di pisahkan akan tetapi saling mendukung yang mencerminkan budaya suatu organisaisi. Sepuluh karateristik budaya organisasi yaitu inisiatif individual, teloransi terhadap tindakan berisiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

d. Tipologi Budaya Organisasi

Menurut Gofee dan Jones (dalam Robbin 2003:326), tentang perilaku organisasi, menyajikan beberapa kajian penting tentang budaya organisasi, mereka telah mengidentifikasi empat jenis budaya yang dapat dirangkum sebagai berikut :

1) Budaya Jaringan (tinggi pada sosiabilitas, rendah pada solidaritas).

Organisasi-organisasi ini memandang anggota sebagai keluarga dan sahabat, orang saling mengenal dan senang satu sama lain. Orang dengan senang hati memberikan bantuan kepada orang lain dan secara terbuka berbagi informasi.

2) Budaya Upahan (rendah pada sosiabilitas, tinggi pada solidaritas).

Organisasi-organisasi ini sangat terfokus pada tujuan, orang sangat bersemangat dan ditetapkan untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai

semangat untuk melakukan segala sesuatu secara cepat dan sangat peka terhadap tujuan.

- 3) Budaya Fragmen (rendah pada sosiabilitas, rendah pada solidaritas).

Organisasi-organisasi ini terdiri dari kaum individualis, komitmen adalah yang pertama dan terutama bagi anggota individu dan tugas-tugas jabatan mereka. Dalam budaya fragmen, karyawan dinilai hanya berdasarkan produktivitas dan mutu kerja mereka.

- 4) Budaya Komunal (tinggi pada sosiabilitas, tinggi pada solidaritas).

Kategori yang terakhir ini sangat menghargai baik persahabatan maupun kinerja. Model ini mempunyai rasa memiliki tetapi masih ada fokus yang ketat pada pencapaian tujuannya.

Selanjutnya menurut Harisson (2002:72), (<http://angga17kriteria.wordpress.com>) menghubungkan budaya dengan desain organisasi. Dalam konteks ini ada empat tipe budaya organisasi yang dapat dirangkum sebagai berikut :

- 1) Budaya kekuasaan (*power culture*). Sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.
- 2) Budaya peran (*role culture*). Ada kaitan dengan prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.
- 3) Budaya pendukung (*support culture*). Ada kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.

- 4) Budaya prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa menurut Goffee dan Jones budaya organisasi merupakan interaksi baik secara sosial maupun solidaritas para anggotanya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Harison, dalam budaya organisasi terdapat sikap mental yang kuat dan tegas, peraturan-peraturan yang mengatur organisasi, integrasi dan seperangkat nilai yang diyakini bersama, dan usaha untuk mencapai keberhasilan dan prestasi.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010:109) mendefinisikan budaya organisasi kuat sebagai budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Selanjutnya Luthans (dalam Tika 2010;209) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah :

- 1) Kebersamaan
Kebersamaan adalah sejauhmana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang melalui bimbingan, program-program latihan. Melalui program orientasi anggota-anggota baru diberi terhadap nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping itu orientasi kebersamaan juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.
- 2) Intensitas
Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai budaya organisasi. Derajat intensitas merupakan hasil dari unsur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya

organisasi dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu pemimpin organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati unsur imbalan yang diberikan kepada para anggota guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan suatu budaya organisasi kuat apabila nilai-nilai budaya organisasi yang dianut bersama berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja, dan mampu menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi. Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi kuat yaitu (1) kebersamaan, yang berkaitan dengan nilai-nilai inti yang dianut bersama, pembinaan kepada anggota (melalui bimbingan, program latihan dan orientasi anggota baru), struktur imbalan (berupa kenaikan gaji, jabatan/promosi, hadiah); (2) intensitas, yang berkaitan dengan komitmen terhadap nilai-nilai budaya, kesadaran pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya, peningkatan kinerja pegawai, dukungan pimpinan.

f. Nilai-Nilai Dasar dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Pemerintah nomor 42 Tahun 2004) meliputi :

- 1) Ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa,
- 2) Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945,
- 3) Semangat nasionalisme,
- 4) Mengutamakan kepentingan Negara diatas kepentingan pribadi dan golongan,
- 5) Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan,
- 6) Penghormatan terhadap hak asasi manusia,
- 7) Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi,
- 8) Semangat jiwa korps.

Kode Etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugas dan pergaulan sehari-hari. Dalam pelaksanaan tugas kedinasan Pegawai Negeri Sipil wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam berorganisasi, (Peraturan Pemerintah nomor 42 Tahun 2004), yaitu :

- 1) Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku;
- 2) Menjaga informasi yang bersifat rahasia;
- 3) Melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang;
- 4) Membangun etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi;
- 5) Menjalinkan kerjasama secara kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan;
- 6) Memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas;
- 7) Patuh dan taat terhadap standar operasional dan tata kerja;
- 8) Mengembangkan pemikiran kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi;
- 9) Berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja.

2. Kepemimpinan

Pembahasan kepemimpinan antara lain : (a) pengertian kepemimpinan; (b) fungsi kepemimpinan; (c) gaya kepemimpinan.

a. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan itu bersifat universal artinya selalu ada dan selalu diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam suatu kelompok atau

organisasi. Ada banyak konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan .

Menurut Kartono (2008:89), bahwa :

“Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan itu bersifat spesifik, khas, diperlukan bagi suatu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, serta cocok dengan situasi dan zamannya”.

Sedangkan menurut Stoner (2004:122) (dalam www.pengertianahli.com/2013/09), bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Selanjutnya dikemukakan Sunyoto (2013;24) , kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan atau menggerakkan orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut terjadi apabila di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut : (a) ada orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin); (b) ada orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin atau bawahan).

Pengertian kepemimpinan mempunyai ruang lingkup yang luas, artinya bisa terjadi di luar organisasi, tidak dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tata krama organisasi yaitu manakala seseorang mampu mempengaruhi orang lain

kearah pencapaian tujuan. Apabila dihubungkan dengan manajemen, maka kepemimpinan dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tata krama organisasi.

Seperti yang diungkapkan Siagian (2007:67), bahwa :

“Ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis “.

b. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:78), menyatakan bahwa fungsi pemimpin:

“Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Dalam tugas-tugas pemimpin tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif material dapat berupa uang, sekuritas fisik, jaminan pensiun, fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain. Selain itu dapat juga berupa insentif sosial seperti promosi jabatan, status sosial tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek dan lain-lainnya”.

Sedangkan Siagian (2007:65), menyatakan bahwa :

- 1) Pemimpin sebagai penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha mencapai tujuan.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak diluar organisasi.
- 3) Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
- 4) Selaku mediator yang handal, khusus dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani masalah konflik.
- 5) Selaku integrator yang efektif, rasional obyektif dan netral.

Selanjutnya menurut Tery (dalam Sutrisno 2013;219) menyatakan : Fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu; (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pergerakan; (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu , yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan bagaimanapun yang dihadapi kelompok.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan

kepemimpinannya yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

c. Gaya Kepemimpinan

Menurut Moefiti (2007;64) menyatakan :

Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada ketepatan tindakan, sikap dan perilaku. Pemimpin yang berhasil adalah yang bersikap dan berperilaku sedemikian rupa sehingga situasi dan kondisi yang ada menjadi pendukung kearah tercapainya tujuan secara efektif.

Selanjutnya menurut Thoha (1999;54), menjelaskan empat dasar gaya kepemimpinan yang dapat dirangkum sebagai berikut:

1) Gaya Arahkan (G1).

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pemimpin memberikan peran pengikut dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana dan dimana melaksanakan tugas.

2) Gaya Konsultasi (G2).

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya.

3) Gaya Partisipasi (G3).

Pemimpin lebih menekankan pada pemberian dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para

bawahan, saling tukar menukar ide atau gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

4) Gaya Delegasi (G4).

Gaya ini merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin pada gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan ada empat gaya kepemimpinan yaitu gaya arahan, gaya konsultasi, gaya partisipasi, dan gaya delegasi. Perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat memadukan gaya kepemimpinan tertentu guna mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas secara efektif dan produktif.

Menurut Sunyoto (2013;26) mengemukakan :

Feishman dan kawan-kawanya dari Universitas Ohio melakukan penelitian tentang perilaku pemimpin dan menentukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja dan kepuasan kelompok. Studi ini mengidentifikasi dua faktor kepemimpinan, yaitu :

1) Pemrakarsa struktur

Pemrakarsa struktur berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, membentuk jaringan komunikasi, dan menilai prestasi kelompok. Dalam hal ini pemrakarsa struktur analog dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas.

2) Pertimbangan

Pertimbangan perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan , saling menghargai, persahabatan, dukungan dan memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Pertimbangan analog dengan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor perilaku pemimpin (1) Pemrakarsa berkaitan dengan mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, jaringan komunikasi, menilai prestasi

(kinerja) kelompok, (2) pertimbangan berkaitan dengan kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan dan kesejahteraan bawahan.

3. Kinerja Pegawai

Pembahasan kinerja pegawai antara lain : (a) pengertian kinerja pegawai; (b) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (c) Penilaian kinerja; dan (d) standar kinerja.

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Suntoro (dalam Tika 2010:121) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Sutrisno (2013:151) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

Menurut Mangkunegara (dalam <http://apriisabana.wordpress.com/abaout/manajemen-kinerja-pegawai/>), mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2012 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada satuan organisasi sesuai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Satuan kerja pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai baik kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (dalam Sutrisno 2013:151) menyatakan:

Umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

- 1) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- 3) Tingkat motivasi pekerja.

Sedangkan menurut Byar dan Rue (dalam Sutrisno 2013:151) menyatakan :

Faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role taks*/percepatan, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu tugas.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor individu baik setiap faktor secara sendiri-sendiri maupun beberapa faktor secara kombinasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada gilirannya membantu kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (dalam Triyono, 2012:93), penilaian prestasi kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

Menurut Panggabean (dalam Sutrisno 2013:153) menyatakan :

Penilaian prestasi kerja merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seorang secara periodik. Proses penilaian prestasi kerja ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu sendiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Selanjutnya menurut Bernadin dan Russel (dalam Timpe, 2000: 30), kinerja adalah merupakan hasil dari pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari 3 aspek, yaitu :

- 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya,
- 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi,
- 3) waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses evaluasi hasil kerja secara nyata dengan standar kerja untuk memahami prestasi kerja setiap karyawan melalui identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Menurut Sutrisno (2013:152) menyatakan :

Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci, yaitu :

- 1) *Hasil kerja*. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang sudah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) *Pengetahuan pekerjaan*. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung kuantitas maupun kualitas kerja.
- 3) *Inisiatif*. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) *Kecekatan mental*. Tingkat kemampuan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) *Sikap*. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) *Disiplin waktu dan absensi*. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dengan demikian ada enam aspek bidang prestasi kunci untuk mengukur kinerja, yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, dan disiplin waktu dan absensi.

d. Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau belum, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan nyata dengan yang diharapkan. Standar kinerja pekerjaan menentukan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pemegang pekerjaan tersebut dan kriteria kesuksesan suatu pekerjaan.

Menurut Simamora (2007:147), bahwa ada beberapa syarat yang harus dipenuhi standar kinerja pekerjaan yaitu :

- 1). Standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi.
- 2). Standar kinerja haruslah stabil dan dapat diandalkan
- 3). Standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang dan buruk.
- 4). Standar kinerja haruslah dinyatakan dalam angka
- 5). Standar kinerja haruslah mudah diukur.
- 6). Standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan atau penyelia.
- 7). Standar kinerja haruslah memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Lebih lanjut dijelaskan, standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi Simamora (2007:149), yaitu :

- 1) Menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya karyawan. Jika standar telah dipenuhi maka karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian pekerjaan.

- 2) Standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan.

Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Biasanya standar kinerja pekerjaan adalah pernyataan-pernyataan mengenai kinerja yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu.

4. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Dalam uraian yang dituangkan dalam buku *Corporate Culture and Performance (1992)* sebagaimana dikemukakan Tika (2010:139), Jhon Kotter dan James Hasket meneliti 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat. Ada empat kesimpulan yang menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu :

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang,
- b. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam konteks jangka panjang,
- c. Budaya perusahaan menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai,
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Penelitian yang dilakukan Vita Heliati (2008) di SMK Negeri I Surabaya menyimpulkan bahwa budaya yang diterapkan oleh SMK Negeri I Surabaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian Siti Hatidjah (2010) di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur menyimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya penelitian Sulitsyaningsih dkk (2012) berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*”, menyimpulkan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

5. Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja

Menurut Sutrisno (2013:216) , kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, kritical dalam keseluruhan upaya meningkatkan prestasi kerja baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi.

Sedangkan Indriyo (dalam sunyoto 2013:28) menyatakan :

Gaya perilaku pemimpin berorientasi prestasi meliputi menetapkan tugas-tugas yang menantang, dengan harapan agar bawahan bekerja dengan tingkat prestasi yang tinggi dan secara terus menerus berupaya meningkatkan prestasi. Pemimpin menginginkan prestasi yang baik dan pada saat yang bersamaan menunjukkan keyakinannya akan kemampuan bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan pentingnya peranan kepemimpinan dengan perilaku pemimpin berorientasi prestasi kerja (kinerja) secara terus menerus berupaya meningkatkan prestasi kerja baik secara individu, kelompok dan organisasi.

Penelitian Titi Nurfitri dan Sri Lestari (2009) berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Karyawan*” (Study Komparasi RSD

Banyumas, RS. Sinar Kasih, PT. PLN Kabupaten Banyumas) menyimpulkan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara parsial kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian Herjianto (2009) berjudul “*Pengaruh Sumber-Sumber Kekuasaan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Surabaya*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variable sumber-sumber kekuasaan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti mencoba menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian peneliti, untuk digunakan sebagai pijakan penelitian dan referensi tambahan, berikut ini uraian mapping dari penelitian terdahulu:

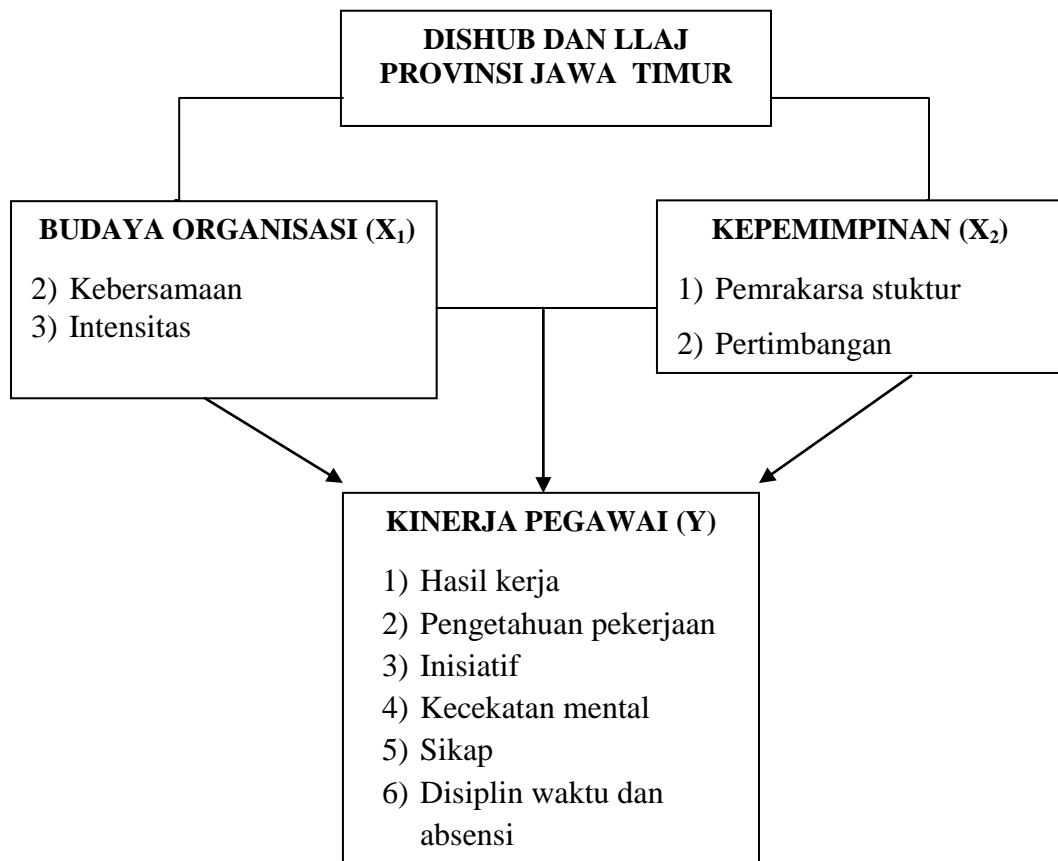
Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian Terdahulu			
	1	2	3	4
Penulis	Vita Helianti	Herjianto	Siti Hatidjah	Sulityaningsih dkk
Tahun	2008	2009	2010	2012
Judul	“Pengaruh Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Surabaya”	“Pengaruh Sumber-Sumber Kekuasaan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Surabaya”	“Pengaruh dari faktor Etos Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Jawa Timur”	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”

Keterangan	Penelitian Terdahulu			
	1	2	3	4
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui bagaimana gambaran budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah, serta pengaruh budaya sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dan parsial terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Surabaya.	Untuk mengetahui sumber-sumber kekuasaan Kepala Sekolah secara bersama-sama dan parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Muhammadiyah 2 Surabaya	Untuk mengetahui Pengaruh dari Faktor Etos Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan baik secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan UIN Sunan Kajijaga Yogyakarta
Teknik Analisa Data	Regresi linier berganda	Regresi linier berganda	Regresi linier berganda	Regresi sederhana
Hasil Penelitian Terdahulu	budaya yang diterapkan oleh SMK Negeri 1 Surabaya sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Surabaya.	semua variabel sumber kekuasaan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.	budaya organisasi sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur	budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang dilaksanakan	terletak pada obyek penelitian yaitu variabel Budaya, Kepemimpinan serta Kinerja.	terletak pada jenis penelitian, teknik analisis data, variabel kepemimpinan.	terletak pada obyek penelitian yaitu variabel Faktor Budaya Organisasi dan Kepemimpinan serta Kinerja.	terletak pada obyek penelitian yaitu variabel budaya organisasi.
Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang dilaksanakan	terletak pada subyek/tempat penelitian, sumber referensi (literatur), indikator, dan tehnik analisis data.	terletak pada sumber referensi (literatur), indikator, dan variabel X.	terletak pada subyek/tempat yang diteliti, sumber referensi (literatur), indikator, dan tehnik sampling	terletak pada subyek/tempat penelitian, sumber referensi, indikator, dan tehnik analisis data yang digunakan

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur merupakan unsur pelaksana otonomi daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur di bidang perhubungan dan lalu lintas angkutan jalan. budaya organisasi dengan indikator (1) kebersamaan, dan (2) intensitas di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan kepemimpinan dengan perilaku pemimpin (1) pemrakarsa struktur, (2) pertimbangan di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Baik budaya organisai maupun kepemimpinan di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur mempengaruhi kinerja pegawai.

D. Hipotesis

Sesuai dengan kajian teori dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur.
4. Diantara budaya organisasi dan kepemimpinan ada yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Dishub dan LLAJ Provinsi Jawa Timur.