BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Salah satu data pendukung yang bisa digunakan sebagai dasar teori dalam permasalahan ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas. Penelitian ini mengacu pada teori dan juga hasil dari beberapa literature penelitian terdahulu sebagai berikut:

Djampagau (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di PT. Bank BNI Syariah Palu dan waktu penelitiannya adalah bulan Agustus 2015. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan selain tempat ini adalah tempat bekerja saya, penelitian tersebut juga belum pernah dilakukan oleh peneliti lain di PT. Bank BNI Syariah Palu. Berdasarkan data populasi dalam penelitian tersebut adalah 45 karyawan yang terdiri dari 26 pegawai organik, 4 pegawai outsourcing dan 13 pegawai dasar. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif. pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah atau positif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank BNI Syariah Palu adalah searah dan positif.

Kamaliah (2018) melakukan penelitian untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja akuntan pemerintah. Penelitian

tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai kinerja akuntan variabel bebas dan pengujian data sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di Riau dengan responden adalah seluruh akuntan BPKP dengan kriteria berusia minimal 30 tahun dan telah bekerja sekurang-kurangnya 5 tahun terakhir. Alasan pemilihan sampel dengan kriteria tersebut bertujuan untuk menghindari bias yang disebabkan oleh perbedaan yang ekstrem, dan agar lebih valid dalam mengukur tingkat kinerja akuntan BPKP serta memudahkan peneliti dalam mengidentifikasikan akuntan BPKP yang menjadi objek penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja ketiga variabel ini semuanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja akuntan. Jadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kinerja akuntan.

Suryaman (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui besaran pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia, Pasar Kemis, Tangerang. Populasi dan sampel dalam penelitian tersebut adalah seluruh pimpinan atau kepala bagian di PT. Inoac Polytechno Indonesia sebanyak 30 responden. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert dengan mengambil 30 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji regresi peneliti menggunakan analisis statistik dengan program smartPLS3.2.6. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memuliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kinerja karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia Pasar Kemis Tangerang sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiawan (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN

(Persero) Area Semarang. Tipe penelitian yang digunakan bersifat *eksplanatory research*, metode pengumpulan data menggunakan wawancara lisan dan alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebesar 90 responden karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang melalui teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh atau dikenal juga dengan istilah sensus. Penelitian tersebut menggunakan tipe penelitian *explanatory* sesuai dengan tujuan utama dari penelitian ini yaitu menguji rumusan hipotesis penelitian untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Semarang sebesar 60,5 %, sedangkan 39,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian pengaruh paling besar yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung *(indirect)* melalui motivasi. Dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan ke kinerja secara tidak langsung *(indirect)*. Hal ini berarti budaya organisasi dan kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja, apabila karyawan telah terlebih dahulu memiliki motivasi terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan yang diberikan.

Noviyanti (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode proporsional stratified random sampling. Kuesioner dibagikan kepada 112 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman. Data dianalisis menggunakan Path Analysis dan diolah dengan SPSS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja secara langsung. memiliki

pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman, Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Pariaman.

Langi (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada Bank Negara Indonesia Cabang Kawangkoan. Menggunakan Metode Analisis Regresi Berganda, maka peneliti dapat menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel bebas yaitu kinerja karyawan. Variabel independen adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis rgresi linear berganda, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank BNI Cabang Kawangkoan. Hasil parsial ini menunjukkan ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kecuali variabel motivasi.

Lolowang (2019) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja untuk mendukung peningkatan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan di 39 desa dan kelurahan di Kota Jayapura. Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap di desa dan kelurahan di Kota Jayapura yang berjumlah 96 pegawai. Semua populasi dipilih sebagai responden penelitian, penelitian tersebut adalah penelitian sensus. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, kepemimpinan langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kedua, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ketiga, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, keempat, budaya organisasi berpengaruh signifikan. motivasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja, kelima, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, keenam, motivasi kerja merupakan mediator sempurna pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, ketujuh, motivasi kerja sebagai mediator parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Mariam (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Uji analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja karyawan

Meutia (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah quota sampling dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang dari 162 orang karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Analisa data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis satu veriabel dependen dengan beberapa variabel independen dan melihat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero)Wilayah I Aceh yang diolah dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan kinerja karyawan erat.

NawoseIng'ollan dan Roussel (2017) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja Turkana County. Studi ini mengadopsi pendekatan metode campuran dan menggunakan desain survei eksplorasi. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan Turkana County. Analisis Regresi Sederhana dan Ganda digunakan untuk menentukan apakah ada hubungan antara variabel independen dan dependen. Di sisi lain, data kualitatif dari

pedoman wawancara dianalisis dengan analisis isi ini melibatkan pemilihan dan pengelompokan data sesuai dengan tema yang muncul sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna, tetapi menurut penelitian ini gaya kepemimpinan berikut mempengaruhi kinerja karyawan,Kepemimpinan afiliasi 49,5%, gaya kepemimpinan otoritatif 52,2% dari kinerja karyawan dan oleh karena itu disimpulkan bahwa dua gaya kepemimpinan mempengaruhi gaya pegawai pemerintah daerah di Turkana County dan oleh karena itu kedua gaya tersebut harus diadopsi dan tidak masing-masing gaya itu sendiri.

Dewi dan Wibowo (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja dosen tetap Universitas Maarif Hasyim Sidoarjo. Objek penelitian tersebut berkaitan dengan perkembangan dunia pendidikan, sedangkan ruang lingkup penelitian terkonsentrasi di kawasan Ngelom, Megare Taman Sepajang Indonesia. Jenis penelitian adalah deskriptif dengan penelitian eksplanatori. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode proporsional *stratified random sampling*. Populasi penelitian tersebut adalah seluruh dosen di Universitas Maarif Hasyim Latif. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap.

Ohemeng (2017) melakukan penelitian untuk memajukan wawasan teoretis kritis ke dalam gagasan "kepemimpinan birokrasi relasional" dan implikasinya terhadap administrasi publik di negara berkembang (DC). Dengan demikian, makalah tersebut menetapkan agenda baru untuk tata kelola layanan publik di DC yang mengakui sifat yang berubah dan kompleksitas yang muncul dari layanan publik dan masyarakat. Metodologi penelitian tersebut adalah studi eksplorasi yang mensintesis literatur dalam manajemen, sumber daya manusia, studi kepemimpinan dan administrasi publik, untuk memahami keterbatasan pendekatan arus utama untuk kepemimpinan birokrasi di DC, khususnya SSA, dengan pandangan untuk mengidentifikasi praktik alternatif. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa

tata kelola layanan publik di DC tertanam dalam dinamika yang kompleks antara hubungan kekuasaan, kompleksitas dan norma sosial, dan oleh karena itu, para pemimpin birokrasi harus fokus pada membangun hubungan sebagai sarana untuk memperdalam kepercayaan dan meningkatkan kerja sama di antara para aktor kritis. Kasus untuk pergeseran fokus ke "relasionalitas" mencerminkan perubahan dalam ekonomi politik global yang lebih luas, termasuk masalah kebijakan jahat dan multi-segi yang muncul yang membutuhkan tanggapan heterodoks dan sensitif konteks dari pemerintah dan kolaborasi yang lebih besar di antara para pemangku kepentingan utama.

Maamari dan Saheb (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja berdasarkan jenis kelamin karyawan. Studi tersebut mengadopsi pendekatan metode campuran dan menggunakan desain survei eksplorasi. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang diterapkan dari berbagai perusahaan di Lebanon. Alat survei diujicobakan dengan menggunakan salinan kuesioner kecil pada sekelompok 37 karyawan yang bekerja di 2 perusahaan jasa yang berbeda untuk menegaskan pemahaman yang mudah, kesederhanaan bahasa dan kejelasan pekerjaan yang ada. Untuk proses pengambilan sampel, peneliti menganalisis populasi yang ada. Total populasi diperkirakan 110.000 karyawan. Para peneliti mengunjungi 72 perusahaan secara total, dan mendistribusikan total 550 kuesioner melalui daftar email yang diterima dari jaringan 40 perusahaan jasa menengah yang manajemen puncaknya diterima untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Kemudian para peneliti mengunjungi perusahaan-perusahaan ini lagi, bertemu dengan manajer Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjalankan proses pengumpulan data, memungkinkan kerahasiaan dan anonimitas data yang dikumpulkan, di mana responden menerima email langsung dari para peneliti dan menanggapi- baris. Dalam memilih sampel, peneliti memasukkan beberapa kriteria. Analisis Regresi Sederhana dan Ganda digunakan untuk menentukan apakah ada hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil penelitian menunjukan hubungan antara gender dan tenurial menunjukkan bahwa karyawan perempuan

memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk tetap bertahan pada pekerjaannya. Menambahkan hasil bahwa usia responden berkorelasi negatif dengan jenis kelamin, yaitu ada lebih banyak laki-laki yang lebih tua dalam usia daripada perempuan yang bekerja, sementara juga memiliki lebih banyak perempuan muda daripada laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa pasar kerja menerima perempuan dengan tingkat yang lebih tinggi dalam pekerjaan tingkat pemula sedangkan mayoritas yang tetap adalah laki-laki. Selain itu, hubungan gender dengan budaya organisasi secara jelas menunjukkan bahwa karyawan wanita merangkul budaya organisasi lebih tinggi, dan juga bekerja lebih baik daripada rekan pria mereka. Alasan di balik adaptasi perempuan ini dengan budaya organisasi mungkin tersirat secara sosial, dalam masyarakat yang sebagian besar paternalistik, manajer adalah sosok laki-laki yang bermain atau cocok dengan peran atau figur, menikmati tim karyawan yang subordinat.

Melihat dari penelitian terdahulu yang peneliti gunakan terdapat beberapa kesamaan yaitu “pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan” sebagai variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang menghubungkan sebab akibat antara dua atau lebih konsep. Selain ada kesamaan dengan penelitian terdahulu, terdapat pula perbedaan-perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu masalah yang sangat penting dalam manajemen. Beberapa bahkan menilai bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau inti dari manajemen. Pemimpin atau gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berkaitan erat dengan tugas manajer. Seorang manajer diharapkan mampu untuk mengelola organisasinya dengan baik. Namun begitu dikarenakan manajer dan pemimpin memiliki arti yang berbeda, seorang manajer yang baik belum tentu pemimpin yang baik, begitupun sebaliknya (Mamduh, 2017: 362).

Kepemimpinan memiliki konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang mengendalikan atau mengarahkan kepada tujuan perusahaan (Yuki, 2018: 45). Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan (Wursanto, 2013: 196). (Santosa, 2014: 44) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan sebagai "usaha untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati". (Purwanto, 2013: 26) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui 'human relations' dan motivasi kerja yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Wahjosumidjo (2015: 26) kepemimpianan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam pemikiran dan prilaku dalam rangka merumuskan dan mencapai tujuan perusahaan pada situasi tertentu. Menurut Goestch dan Davis (2014:192) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap uasaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi".

Kepemimpinan akan membentuk komitmen dan antusiasme yang dibutuhkan untuk menerapkan bakat seseorang sepenuhnya untuk membantu menyelesaikan rencana dan memastikan semuanya bberubah seperti yang diinginkan dengan kendali yang penuh. (Shchermerhorn, 2017: 4). Walaupun memiliki banyak pengaertian, secara umum dapan diartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dari orang-orang yang berada dalam suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain.

2.1.1.1. Fungsi Kepemimpinan

Berikut ini adalah dua (2) fungsi kepemimpinan menurut Stoner (2016: 165) yang pertama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah (*task- related*), dimana fungsi ini berhubungan dengan tanggung jawab seorang pemimpin atas pekerjaannya, mencakup pemberian saran penyelesaian kepada bawahan, memberikan pendapat dan informasi kepada bawahan, serta memberikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi bawahannya. Kedua adalah fungsi sosial atau memelihara kelompok (*group-maintenance*) merupakan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan perselisihan serta memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok, juga mencakup tindakan mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.

2.1.1.2. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Ghiselli (2017:47) telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan dalam pengawasan.
b. Kebutuhan akan prestasi kerja.
c. Kecerdasan intelektual.
d. Tegas dalam mengambil keputusan.
e. Percaya diri.
f. Insisiatif.

Sedangkan menurut (Miftah, 2016:200) dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen, menyebutkan bahwa sifat-sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, adalah sebagai berikut:

a. Kecerdasan.
   Pemimpin diharapkan memiliki kecerdasan lebih.
b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Pemimpin diharapkan memiliki kematangan emosional dan tidak labil.

c. Motivasi kerja diri dan dorongan berprestasi

   Pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

   Pemimpin tidak sungkan untuk mengakui karyawannya dan berpihak kepada karyawannya.

Pemimpin juga dituntut untuk mempunyai komunikasi dan hubungan yang baik dengan pegawainya. Didin Hafidhuddin menggunakan istilah bahwa seorang pemimpin selain otokratis dia juga harus demokratis. Oleh karena itu, ada beberapa sifat-sifat pemimpin yang baik, yaitu sebagai berikut:

a. Ketegasan.

   Pemimpin harus mampu bersikap tegas.

b. Musyawarah.

   Pemimpin harus dapat bermusyawarah yang esensinya adalah bertukar pendapat.

c. Keterbukaan.

   Pemimpin harus terbuka dan transparan

d. Pengalaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi

   Memahami visi dan misi perusahaan merupakan hal penting bagi pemimpin untuk dapat bekerja selaras dengan tujuan perusahaan. (Hafidhuddin, 2016:13-14).

2.1.1.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau tipe kepemimpinan. Menurut Davis dan Newstrom (2015) pada dasarnya gaya kepemimpinan berarti suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan seseorang dalam memimpin. Menurut Tampubolon (2013) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi

kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian tersebut gaya kepemimpinan disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan kontrol kepada orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai sebuah tujuan.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2012) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan yang kemudian peneliti gunakan sebagai indikator antara lain:

Gaya kepemimpinan Kharismatik	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Visioner
1. Visi dan artikulasi. 2. Rasio personal. 3. Peka terhadap lingkungan. 4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. 5. Perilaku tidak konvensional.	1. Imbalan kontingen 2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): 3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): 4. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.	1. Kharisma 2. Inspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	Kemamuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.2. Motivasi Kerja

Berbicara mengenai motivasi kerja, pasti berkaitan dengan kemampuan yang terkandung di dalam diri seseorang. Motivasi kerja berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan daya gerak. Motivasi kerja juga berasal dari kata *motive*. *Motive* adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, mengarahkan, memotivasi kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari kepuasan atau mencapai tujuan.

Pada dasarnya, setiap perusahaan menginginkan dan menuntut agar seluruh karyawan selalu menyelesaikan pekerjaanya sebaik munngkin. Namun, untuk memperoleh semua itu peran pimpinan juga sangat mempengaruhi untuk dapat memotivasi kerja seluruh karyawannya agar kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Selain itu, semangat kerja yang pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi juga ikut meningkat.

Menurut Ruslan (2015:20), "Motivasi kerja merupakan kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil tindakan yang dikehendaki". Sedangkan menurut Terry (2016:165) "Motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu". Motivasi kerja di sini adalah bagaimana mendorong keinginan kerja karyawan, agar mereka memberikan kemampuan mereka secara maksimal dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2015:95) diartikan sebagai pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pentingnya motivasi kerja karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan pada bawahnnya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan dan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Tujuan Motivasi kerja:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. (Hasibuan 2015:146)

Menurut (Umar, 2018), terdapat faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan kemudian indikator oleh peneliti baik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu

a. Faktor Internal:
   1. Kematangan pribadi

      Kematangan pribadi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Para karyawan dengan pribadi yang matang akan mudah dimotivasi kerja bahkan kadangkala tanpa dimotivasi kerja pun mereka akan bertindak dan berprestasi. Nilai yang dianut dan sikap pembawaan seseorang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.
   2. Tingkat Pendidikan

      Pengetahuan dan wawasan yang luas akan memudahkan seseorang dimotivasi kerja. Melalui pengalamannya, ia akan lebih mudah mengerti dan mengantisipasi perkembangan organisasi. Bahkan melalui pengetahuannya ia mampu memberikan saran perbaikan bagi perusahaan.
   3. Keinginan dan Harapan Pribadi

Bilamana seseorang percaya ia berperilaku dengan cara tertentu maka ia akan memperoleh hasil tertentu. Sementara harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai hal yang terjadi pada mereka.

4. Kebutuhan

   Didasari adanya kebutuhan manusia yang paling mendasar fisiologis, keselamatan atau keamanan, rasa memiliki atau social, penghargaan atau aktualisasi diri. Dimana antara kebutuhan yang satu mempengaruhi kebutuhan yang lain.

5. Kelelahan dan Kebosanan

   Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap semangat kerja. Berkurangnya semangat akan menurunkan prestasi. Hal ini dapat muncul karena konsentrasi fisik dan pikiran yang menurun sehingga tidak mungkin dapat menerima motivasi kerja lagi.

6. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Meskipun berbeda-beda ukurannya bagi setiap orang tetapi dapat di asumsikan bahwa hal yang mendukung kepuasan kerja adalah adanya hak otonomi untuk bertindak, variasi dalam melakukan pekerjaan, kesempatan memberikan sumbangan saran dan mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja. (Umar 2018:40-42)

b. Faktor Eksternal:

   1. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
   2. Kompensasi yang memadai.
   3. Supervisi yang baik.
   4. Penghargaan atas prestasi.
   5. Status dan Tanggung Jawab. (Umar 2018:43)

Atasan yang berhasil memotivasi kerja bawahan akan mampu membangunkan kekuatan untuk kinerja organisasi yang optimal. Atasan yang dapat membangkitkan

keinginan dan semangat dari karyawannya agar selaras dengan keinginan kinerja perusahaan akan mampu mencetak karyawan yang memiliki motivasi kerja kerja dan komitmen tinggi. Motivasi kerja perlu diberikan secara proporsional dan pada saat yang tepat. Karena masing-masing pekerja mempunyai latar belakang, kepribadian dan keinginan yang berbeda maka proses menumbuhkan motivasi kerja kerja perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu.

Banyak teori yang berhubungan dengan motivasi kerja, salah satunya teori motivasi kerja prestasi yaitu teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClleand. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievment*)

   Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

   Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan prestasi akan tampak sebagai berikut:

   1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif;
   2. Mencari *feedback* (umpan balik) tentang pembuatannya;
   3. Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam pembuatannya dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi;
   4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas pembuatannya.

b. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

   Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Tingkah laku

individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:

1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
2. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
3. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
4. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

c. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan untuk menguasasi dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari hari. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

1. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
2. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
3. Mengumpulkan barang-barang yang dapat mencerminkan prestise.
4. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi. Eddy Sutrisno (2011:128-129)

Teori kebutuhan yang dikemukakan di atas mendorong atau memotivasi kerja seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas kerja dalam upaya pemenuhan kebutuhan itu. Ketiga kebutuhan tersebut sangat dibutuhkan bagi para karyawan PT. Kencana Rodo sebagai pendorong motivasi kerja yang ada di dalam dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, motivasi kerja dalam penelitian ini peneliti diukur dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Jika karyawan merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi atau tidak diupayakan oleh organisasi, maka semangat kerja mereka akan sangat berkurang dan sebaliknya jika

kebutuhan-kebutuhan mereka dipenuhi dan diperhatikan organisasi maka semangat kerja mereka meningkat dan termotivasi kerja kerja dalam bekerja.

2.1.3. Budaya Organisasi

Menurut Taylor (2017), istilah budaya mula-mula muncul dari ilmu antropologi sosial. Dalam American Heritage Dictionary, definisi budaya diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan secara bersama. Dalam hal ini budaya organisasi yang dimaksud adalah dimana setiap orang mempunyai sikap dan perilaku berbeda, kepribadian yang tetap, sehingga memberikan acuan untuk mereka berperilaku secara organisasi. Schein (2016: 80) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi-asumsi yang sudah diterima bersama dalam organisasi, dan bisa memecahkan masalah adaptasi ke luar dan integrasi ke dalam organisasi yang sudah dianggap sah oleh organisasi tersebut dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara bertindak, cara berfikir, cara merasa yang benar dalam berinteraksi dan memecahkan masalah-masalah.

Robbins (2013:601-602) menjelaskan budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh para anggota organisasi yaitu merujuk kepada suatu sistem nilai yang dianut bersama oleh para anggota dalam organisasi, sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Persepsi umum bersama ini merupakan karakter penting yang dijadikan nilai dalam organisasi, sehingga karakter ini dijadikan panutan oleh anggota organisasi.

Dari definisi-definisi budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma-norma, keyakinan dan sikap bersama di dalam organisasi atau kelompok yang disepakati bersama mulai dari inti manajemen sampai kepada karyawan terbawah dalam mewujudkan visi organisasi dan berfungsi sebagai identitas organisasi. Dengan demikian budaya organisasi sangatlah signifikan dengan sikap, citarasa, keyakinan seorang karyawan akan nilai-nilai dalam organisasi,

jika dilihat dari segi lahiriah adalah sebuah perwujudan sikap batin, seperti perilaku dan hal lain yang dapat diamati secara inderawi.

2.1.3.1. Unsur-Unsur dalam Budaya Organisasi

Robbins (2013:601-602) menjelaskan beberapa unsur-unsur yang berhubungan dengan budaya organisasi, yaitu:

a. Identitas anggota;
b. Penekanan kelompok;
c. Fokus pada manusia;
d. Integrasi unit-unit;
e. Pengawasan;
f. Toleransi terhadap risiko;
g. Kriteria penghargaan;
h. Toleransi terhadap konflik;
i. Orientasi kepada hasil akhir;
j. Mengutamakan sistem terbuka;

Berdasarkan dari unsur-unsur tersebut akan merefleksikan budaya dari suatu organisasi, bagaimana semua dikerjakan dan bagaimana cara anggota organisasi bersikap sehingga menciptakan sebuah keanekaragaman yang tinggi dari sebuah organisasi dan budaya yang kuat.

2.1.3.2. Fungsi dan Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Robins (2017:253) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

a. Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
b. Budaya organisassi membawa satu rasa identitas bagi anggota- anggota

c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual
d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan uraian tersebut budaya organisasi merupakan aturan yang dilaksanakan oleh semua komponen organisasi. Budaya organisasi memberikan pedoman dan arah bagi suatu organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi adalah sebuah peraturan organisasi yang harus ditaati oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi manusia untuk bertindak di dalam organisasi seperti bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya, kerjasama dengan rekan, dan memberikan pelayanan terbaik.

2.1.3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Untuk membentuk suatu budaya yang kuat, maka terdapat nilai dan keyakinan, serta pola perilaku yang dipraktekkan secara bersama-sama, agar dapat menentukan kehidupan dalam organisasi. Kesemuanya ini membutuhkan keahlian eksekutif manajemen dalam merumuskan strategi yang tepat, dikarenakan budaya tidak pernah statis sepanjang waktu, banyak terbentur oleh krisis dan tantangan yang dapat memperlemah dan mengubah suatu budaya, maka dari itu ada beberapa faktor yang berpengaruh untuk memunculkan budaya yang kuat (Vijiay, 2016: 8), kemudian menjadi indikator bagi peneliti yaitu:

a. Kontinuitas Kepemimpinan

   Seorang pemimpin, idealnya akan menunjukkan kepemimpinan yang memprakarsai perubahan dalam strategi ataupun taktik pada seluruh tingkatan manajemen dalam pembentukan budaya organisasi, untuk memuaskan kepentingan para pemegang saham, pelanggan dan karyawan (Tjahjono, 2013: 20).

b. Keanggotaan Kelompok yang Stabil

   Dalam sebuah keangotaan kelompok diperlukan pendekatan yang bersifat siap menanggung risiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan

organisasi dan individu, artinya masing-masing individu ketika menghadapi konflik atau tantangan tang datang, harus dapat mempertanggungjawabkan perbuatannya dalam kelompok.

c. Konsentrasi Geografis

Pada awalnya, geografis yang baik merupakan suatu lingkungan yang kondusif, yang mana karyawan mersa betah, nyaman, cocok dan dapat bersosialisasi secara intensif baik itu kepada manajer ataupun antar karyawan.

d. Ukuran Kelompok yang Kecil

Dalam sebuah organisasi, nilai-nilai inti organisasi akan diterima dengan lebih cepat dan mudah dalam suatu kelompok yang memiliki cakupan keanggotaan yang kecil (masih sedkit).

e. Hubungan Kemanusian yang Baik

Dalam sebuah organisasi, terdapat banyak individu yang berkecimpung di dalamnya, dan ini melibatkan hubungan antar mereka.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005: 67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan dalam buku *Performance Appraisal*, karangan Rivai dan Fawzi (2015) menyatakan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut

The Scribner-Bantam English Distionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada (2019), berasal dari akar kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nadzar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Meski ada beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja (*performance*), namun secara umum pengertian yang dikemukakan masih mempunyai persamaan. Pada dasarnya kinerja adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk, kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Suyadi (2017: 2) memberi batasan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Sedangkan menurut As'ad (2018: 47-48) kinerja adalah kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2015: 15).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar) dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kwantitas adalah jumlah hasil

kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

2.1.4.1. Unsur-Unsur Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspeknya, tingkat efektivitas dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Tingkat efisiensi mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

2.1.4.2. Standar Kinerja

Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan.

Kinerja yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Walaupun demikian, Cascio, (2017: 270) menyarankan bahwa agar sebuah program Manajemen Kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat yang kemudian menjadi indikator bagi peneliti sebagai berikut:

a. *Relevance.*

   Hal-hal atau faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, (output, proses, atau input).

b. *Sensitivity.*

   Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

c. *Reliability.*

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahkan menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat, konsisten dan stabil.

d. *Acceptability.*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruksi antara keduanya.

e. *Practicality.*

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah di gunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit dan berbelit-belit (Achmad 2015: 35-36).

2.1.4.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka sesuai dengan standar yang berlaku (Tjahjono, 2013: 20). Menurut Suprihanto (2018: 36) penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan dalam menilai dan mengetahui seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian kinerja memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa menimbulkan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai karyawan. Kegunaan lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu. Pada kegunaan ini, para manajer ditampilkan lebih sebagai seorang konselor dari pada seorang hakim, dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasikan potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.

Tujuan pimpinan dalam penilaian kinerja meliput membantu meningkatkan kinerja, menetapkan sasaran perorangan, menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan, menilai potensi, memberikan

umpan balik, memberikan konsultasi, dan mendorong para manajer untuk berfikir dengan cermat mengenai kinerja staf mereka (Margaret dan Dimmock, 2019: 116-117).

Jadi kita bisa ambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah proses untuk mengetahui dan pengamanan atas kinerja. Penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengetahui apakah seorang karyawan bekerja dengan baik atau tidak. Oleh karena itu melalui penilaian akan diperoleh hasil yang akurat tentang kemampuan pekerja yang sesungguhnya.

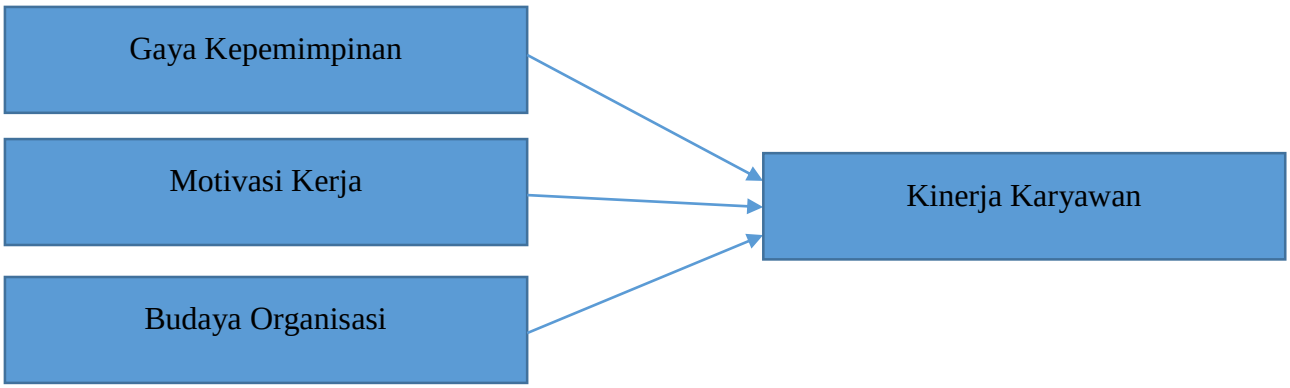
2.1.4.4. Indikator Kinerja

Dalam tulisan ini penulis memilih indikator kinerja yang dikemukakan oleh Sugiono yang dikutip oleh Sunarto (2016: 171) yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, etika kerja, kreativitas kerja, pengetahuan kerja, kemandirian dan tanggung jawab kerja. Byars (2017: 417) menjelaskan mengenai kualitas pekerjaan yaitu suatu hasil pekerjaan dengan mempertimbangkan keakuratan, ketelitian dan dapat dipercaya. Kualitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang bermanfaat, pada periode waktu sejak penilaian terakhir, dibandingkan dengan standar kerja yang telah dibuat. Kerjasama kerja yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaan, terhadap teman kerja dan pimpinannya. Pengetahuan pekerjaan adalah tingkat dimana karyawan mengerti mengenai berbagai macam prosedur dari pekerjaan dan tujuan-tujuannya. Kedisiplinan kerja yaitu kehadiran dan ketepatan waktu, yang berkaitan dengan catatan karyawan dan kemampuan berperilaku dengan peraturan unit kerja.

2.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep merupakan model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seorang peneliti menghubungkan secara logis faktor yang dianggap penting untuk masalah. Kerangka konsep membahas tentang variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi hal yang sedang atau akan diteliti. Adapun gambaran masalah di atas ditunjukkan dalam konstelasi yang menjelaskan hubungan masing-masing variabel yaitu, antara gaya kepemimpian dan budaya organisasi merupakan variabel yang berkesinambungan, sehingga dalam penelitian ini cukup mengambil tiga variabel yang

nantianya digunakan untuk menganalisis kinerja karyawan disebuah perusahaan. Maka peneliti dapat merumuskan kerangka berpikirnya sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.