

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Budaya Organisasi

Secara parsial pengertian budaya, dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda, dan budaya organisasinya pun mempunyai pengertian yang berbeda pula. Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa Sanskerta '*budhayah*' yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain "budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut". (Widagdho, 2004:20). Pendapat lain dikemukakan oleh G.Owen dalam Nawawi (2013:5) bahwa budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Istilah organisasi menurut Ndraha (2003:235) berasal dari bahasa Inggris *organization* (latin, *organizare*, berarti membentuk suatu kebulatan dari bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain). Jadi organisasi dapat dipandang sebagai produk *organizing*. Sedangkan Robbin, dalam Akdon, (2009:45) berpendapat bahwa organisasi adalah satuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang

bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi itu ada sebagai wahana untuk mencapai tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau dimungkinkan hal tersebut dapat dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Organisasi dikatakan berhubungan dengan aspek sosial, karena memang subyek dan obyek nya adalah manusia yang diikat oleh nilai-nilai tertentu. Nilai adalah hakekat moralitas kehendak untuk memenuhi kewajiban manusia, baik dalam organisasi formal maupun organisasi informal (Nawawi, 2013:3).

Budaya organisasi menurut Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2005:535) adalah *“the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people out side the organization”* (seperangkat nilai, kepercayaan dan norma yang dianut bersama yang mempengaruhi cara pekerja atau pegawai berfikir, merasakan, dan berperilaku terhadap sesama anggota organisasi dan pihak luar organisasi). Sedangkan Sedarmayanti (2007:75) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan lebih sederhana budaya adalah cara kita melakukan sesuatu, disini pola nilai, norma keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu.

Apabila dilihat dari bentuknya, menurut Daft dalam Nawawi, (2013:6-7) budaya organisasi terdiri atas dua lapisan, yaitu:

(1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh yang disebut *visibele artifacts*; dan (2) lapisan yang tidak kasat mata. *Visibele artifacts* terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, dan berbandan. Simbul-simbul yang dipakai, kegiatan protokoler dan cerita/informasi yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi. Lapisan ke dua terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berfikir dalam organisasi. Lapisan inilah yang sesungguhnya oleh Daft disebut budaya organisasi

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi mengandung nilai-nilai sebagai kriteria umum, standar umum yang ada pada anggota organisasi dan dipergunakan oleh anggota organisasi menentukan perilaku yang diterapkan dalam organisasi. Budaya organisasi juga mengandung norma-norma yang membentuk cara berfikir dan berperilaku anggota dalam merespon suatu situasi. Nilai-nilai dan norma dalam organisasi secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku anggota dan kelompok dalam organisasi. Perilaku tersebut akan muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi, bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi dengan rekan kerja dan lingkungan kerja, sehingga terbentuk sebuah sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasi dalam kehidupannya. Selanjutnya implementasi budaya organisasi tersebut dapat mendorong adanya apresiasi anggota organisasi terhadap peningkatan prestasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat menjadi instrument keunggulan bagi organisasi bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat. (Soedjono,2005:23).

Terkait dengan masalah tersebut, terdapat 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakekat budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dalam Sopiah, (2008:129) yaitu :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*), tingkat seberapa jauh para anggota organisasi didorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi
2. Perhatian pada Detail (*Attention to Detail*), Tingkat seberapa jauh anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian untuk detail.
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*), Tingkat seberapa jauh manajemen focus pada hasil daripada teknik dan proses. yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya
4. Orientasi pada Individu (*People Orientation*), Tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada individu di dalam organisasi
5. Orientasi Tim (*Team Orientation*), Tingkat seberapa jauh aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim dari pada individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*), Tingkat seberapa jauh individu agresif dan kompetitif bukan bersantai.
7. Kemantapan (*Stability*), Tingkat sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya posisi status quo daripada perubahan organisasi.

Karakteristik tersebut, dapat digunakan untuk menilai organisasi sehingga dapat diperoleh gambaran dari budaya suatu organisasi.

Adapun jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E.Quinn dan Michael R. Mc Grath dalam Nawawi (2013:9) sebagai berikut :

- (1) Budaya rasional : Proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak)
- (2) Budaya idiologi : Proses informasi intuitif diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan)
- (3) Budaya consensus: Proses informasi kolektif diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok)
- (4) Budaya hierarkis : Proses informasi formal, diasumsikan sebagai sarana tujuan kesinambungan (stabilitas, control, dan koordinasi)

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi guna mencapai tujuan. Dengan demikian, keberadaan seseorang sebagai anggota suatu organisasi akan diterima oleh berbagai pihak dalam organisasi apabila yang bersangkutan mau, mampu dan bersedia melakukan penyesuaian dalam tindakan dan perilakunya dapat mencerminkan penerimaan terhadap budaya organisasi. Faktor penting yang mendasarinya adalah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi serta tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dianggap mampu mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kinerja pegawai. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja. Faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi (Wirawan, 2007:37).

Berdasarkan pendapat- pendapat tentang budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai-nilai yang dianut bersama dituangkan dalam bentuk norma-norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan beraktifitas di lingkungan organisasi.

2.2. Konsep Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan sebenarnya telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah peradaban manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain. Terlepas dengan tujuan apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia memiliki keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Dalam kehidupan organisasi, pimpinan tidak mungkin bekerja sendiri, ia memerlukan sekelompok orang lain yang populer dikenal sebagai bawahan. Bawahan tersebut digerakkan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan sumbangsuhnya kepada organisasi, terutama dalam bekerja.

Berkenaan dengan kepemimpinan, menurut Ndraha (2003:126) kepemimpinan atau *leadership* dari kata pimpin (*leader*) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap, menjadi integratif. Jadi kepemimpinan merupakan gejala sosial dan hasil kegiatan memimpin suatu unit kerja (organisasi) disebut pimpinan.

Koontz dan Wehrich (1990:344) menyatakan “ *leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals*”. Dalam hal ini kepemimpinan diartikan sebagai pengaruh, dimana tahap-tahap atau proses mempengaruhi orang agar orang tersebut akan bersedia melakukannya dan secara sukarela pula berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan-tujuan kelompoknya.

Burns dalam Suryanto (2009:288) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan pengikutnya yang membawa perubahan pada keduanya (pemimpin dan pengikut) tersebut. Lebih lanjut, kepemimpinan akan muncul jika seorang atau lebih bersama-sama dengan orang lain berada dalam satu upaya dimana pemimpin dan pengikut secara bersama-sama mengusahakan dan mengupayakan motivasi dan moralitas dalam organisasi mereka kepada tingkat yang lebih tinggi..

Menurut Uchyana (2002:133) pengertian kepemimpinan pada dasarnya memiliki unsur tertentu yang sama yaitu kepengikutan, tujuan dan kegiatan mempengaruhi. Keberadaan kepemimpinan disebabkan kepengikutan, adanya pemimpin karena adanya pengikut. Seseorang menjadi atau dijadikan pemimpin, karena adanya pengikut. Tanpa pengikut/ bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut/bawahan mereka.

Kepemimpinan timbul dan tumbuh sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain(bawahan/pengikut) untuk melakukan sesuatu, guna pencapaian satu tujuan tertentu. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya

dengan sadar, rela, dan sepenuh hati, bukannya takut karena adanya sanksi yang dapat dijatuhkan oleh pimpinan.

Dalam upaya mempengaruhi tersebut, seorang pemimpin menerapkan gaya yang tidak sama dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan atau *leadership style* menurut Thoah (2003:49) adalah “norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Berkaitan dengan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain (bawahan) tersebut, teori situasional Hersey-Blanchard berfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan (Hersey-Blanchard dalam Safarin, 2004: 70). Selanjutnya menurut mereka ada empat gaya kepemimpinan yang harus diadopsi dan disesuaikan dengan karakteristik kesiapan dan kematangan bawahan yaitu:

- (1) *Telling* (memberitahu/instruksi), adalah gaya ini ditandai dengan perilaku orientasi pada tugas tinggi dan hubungan rendah, bersifat intruksi, komunikasi satu arah, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin lebih banyak membimbing, mengarahkan dan menentukan peranan bawahan.
- (2) *Selling* (mempromosikan), Gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah, walaupun masih memberikan pengarahan tetapi pemimpin minta masukan dari bawahan sebelum membuat keputusan.
- (3) *Participating* (partisipasi/peran serta), Gaya ini ditandai dengan kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan, melalui komunikasi dua arah. Pemimpin selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi di dalam setiap aktivitas kerja.
- (4) *Delegating* (mendelegasikan), Gaya ini ditandai dengan kebebasan dan pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan,

karena kemampuan dan keahlian bawahan dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien, (Hersey-Blanchard dalam Safaria, 2004: 70).

Kemampuan memimpin akan terlihat pada ketangguhan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya sesuai dengan tingkatan jabatan yang dipangkunya dalam organisasi. Kesemuanya itu tercermin pada kemampuan, disiplin, loyalitas, efisiensi, efektifitas dan peroduktifitas kerja para bawahannya dan satuan kerja yang dipimpinnya Nawawi (2013: 154). Dalam bahasa populer dapat dikatakan bahwa ukuran keberhasilan pimpinan adalah kemampuan menggunakan otak bukan otot.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa terdapat empat aspek umum dari pengertian kepemimpinan yaitu; (1) Kepemimpinan adalah proses antara pemimpin dan bawahannya, (2) kepemimpinan dapat terlibat dalam hubungan sosial, (3) kepemimpinan terdapat pada setiap jenis organisasi, (4) kepemimpinan berfokus pada tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mengetahui kepemimpinan ini secara operasional dapat menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan oleh Hersey-Blanchard dalam Safarin, 2004: 70) yaitu : (1) *Telling* (memberitahu), (2) *Selling* (mempromosikan), (3) *Participating* (partisipasi/peran serta), (4) *Delegating* (mendelegasikan),

2.3. Konsep Kinerja

Mangkunegara (2002:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gomes (2005:135) bahwa *performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Soeprihanto (2001:7) kinerja adalah pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau anggota organisasi baik secara individual atau kelompok. Pekerjaan ini bukan berarti hanya dilihat atau dinilai fisiknya, tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Pendapat senada dikemukakan oleh Prawirosentono (1999:2) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bacal (2005:117) mengemukakan pengertian kinerja adalah penyelesaian pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, kreativitas, dan inisiatif sesuai dengan target yang telah ditetapkan". Hal ini berarti suatu hasil kerja bukan semata-mata dilihat dari prestasi kerja yang telah dicapai, tetapi dilihat juga waktu

yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, keselarasan keahlian dan kemampuan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dilakukan, penggunaan cara-cara yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan gagasan atau ide yang dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencapai hasil pekerjaan maksimal. Dengan demikian efektifitas kinerja merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pegawai yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut Timple (dalam Mangkunegara, 2002:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Berkaitan dengan indikator kinerja, Sudirman dan Teguh Wijnarko (2000:39) mengemukakan bahwa indikator kinerja tidak hanya menunjukkan apa yang hendak dicapai oleh kegiatan, tetapi sejauh mana sumber-sumber daya yang digunakan secara efisien, efektif dan ekonomis bagi pelaksanaan kegiatan

dimaksud. Indikator kinerja ini mempunyai peranan antara lain: 1) sebagai ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja, 2) sebagai sarana untuk memonitor sejauh mana upaya telah dilakukan, 3) sebagai sarana untuk mengevaluasi pencapaian kinerja yang telah ditetapkan, 4) sebagai alat komunikasi antara bawahan dengan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2007:198) indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut: memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan dalam mengerjakan sesuatu atau hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi

2.4. Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian Gomes (1995:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti out put, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Sedang Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang menurut Gibson dalam Nawawi (2013:213) ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan, Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi. Pendapat lain tentang faktor--faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan/pegawai dikemukakan oleh Mangkunegara (2002 :67) bahwa :

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

- <i>Human Performen</i>	= <i>Ability + Motivation</i> ,
- <i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i> ,
- <i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i> .

Penjelasan :

- 1) Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ (110 – 120) di atas rata-rata apalagi superior dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- 2) Faktor motivasi (*Motivation*), motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positive (*pro*) terhadap situasi kerjanya, akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi demikian sebaliknya, jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja

yang dimaksud antara lain mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi menurut Rivai (2005:309), adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja kongkret yang dapat diamati dan dapat diukur

Berkaitan dengan aspek penilaian kinerja, Bernadin dan Russell (1993:383) mengemukakan kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yaitu :

1. *Quality; The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose*
2. *Quantity; The amount produced, expressed in such term as dollar value, number of unit, or number completed activity cycles*
3. *Timesline; The degree to which an activity is completed or a result coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities*
4. *Cost effectiveness; The degree to which the use of the organization's resources (e.g. human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance or use of resource.*
5. *Need for supervision: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome;*
6. *Interpersonal impact: The degree to which a performer promoted feeling of self esteem, goodwill, and cooperation, among coworker and subordinates.*

Pendapat di atas menjelaskan bahwa untuk setiap tingkatan atau jabatan dalam suatu organisasi kinerja pegawainya dapat dilihat dari 6(enam) kriteria yaitu (1)

kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektifitas biaya, (5) kebutuhan pengawasan, (6) pengaruh interpersonal.

Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) penilaian kinerja diatur dalam PP 10 Tahun 1979 melalui daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Komponen penilaian DP3 antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Selanjutnya DP3 mengalami penyempurnaan dengan penilaian prestasi kerja PNS. Penilaian prestasi kerja ini terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja, dimana bobot nilai SKP sebesar 60%, dan perilaku kerja sebesar 40 %. Penilaian ini mulai berlaku sejak 1 Januari 2014..

2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma-norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan beraktifitas dilingkungan organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman tersebut merupakan hasil seleksi yang telah dirumuskan untuk diberlakukan sesuai dengan tujuan dan perubahan organisasi yang diinginkan seperti :

- 1) Perilaku, dapat dilihat dari proses interaksi yang terjadi diantara para anggota organisasi
- 2) Norma, merupakan sejumlah standar perilaku yang menjadi batasan, dan harus dipatuhi oleh para anggota organisasi
- 3) Nilai-nilai dominan, ini merupakan ciri dari organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya, dan organisasi melembagakan nilai-nilai ini dan mengharapkan anggota untuk menjiwainya.
- 4) Filosofi. Merupakan seperangkat keyakinan dasar dan kepercayaan yang dipegang kuat oleh organisasi

- 5) Peraturan. Merupakan pedoman yang ketat yang tercantum secara tertulis di dalam kebijakan organisasi.
- 6) Iklim organisasi. Merupakan suasana umum yang dirasakan oleh anggota organisasi, melalui bangunan fisik, setting ruang kerja, proses komunikasi dan lain sebagainya.
(Luthans dalam Safaria, 2004: 138-139)

Budaya organisasi dari suatu organisasi memiliki kekhususan atau ciri yang menjadikan berbeda dengan budaya organisasi lain. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya, karena memberikan dasar bagi para anggota untuk berperilaku sama. Konsekuensinya para anggota organisasi harus mampu dan bersedia melakukan penyesuaian sehingga perilakunya akan mencerminkan penerimaan terhadap budaya organisasi. Hal ini tentu akan melahirkan rasa kebersamaan dan intensitas anggota akan menimbulkan iklim kerjasama yang kondusif untuk melakukan aktifitas kerja. Keberhasilan seseorang sebagai anggota organisasi akan ditentukan oleh kemauan, kemampuan dan kesediaannya menyesuaikan perilaku individu dengan budaya organisasi.

Kinerja adalah pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau anggota organisasi baik secara individual atau kelompok. Pekerjaan ini bukan berarti hanya dilihat atau dinilai fisiknya, tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto, 2001:7).

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai kerja yang diwujudkan dalam suatu norma kerja. Norma-norma tersebut disosialisasikan, dipahami sehingga akan menimbulkan kesediaan anggota untuk menerima dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma

organisasi Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Berkenaan dengan kepemimpinan, menurut Ndraha (2003, 126) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap, menjadi integratif. Jadi kepemimpinan merupakan gejala sosial dan hasil kegiatan memimpin suatu unit kerja (organisasi) disebut pimpinan. Harold Koontz dan Heinz Wehrich (1990, 344) menyatakan “ *leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals*”. Dalam hal ini kepemimpinan diartikan sebagai pengaruh, dimana tahap-tahap atau proses mempengaruhi orang agar orang tersebut akan bersedia melakukannya dan secara sukarela pula berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan-tujuan kelompoknya.

Suatu organisasi akan berhasil mencapai tujuan bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungkannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (M. Thoha, 2001:74).

Menurut Bass dan Avolio dalam Darwito (2008), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses dalam mempengaruhi dan memberikan dukungan kepada orang lain atau bawahan untuk bekerja dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan termotivasi mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Upaya mempengaruhi dan memotivasi bawahan dapat dilakukan dengan memberikan pengarahan kepada bawahan (*Telling*), memberikan dukungan kepada bawahan (*Selling*), mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan kebijakan (*Participating*), memberikan wewenang dan pendelegasian tugas kepada bawahan (*Delegating*). (Hersey-Blanchard dalam Safaria, 2004: 70)

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya baik secara kelompok maupun individual kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. (Prawirosentono, 1999:1)

Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan atau pencapaian hasil kerja diperlukan adanya petunjuk, bimbingan, arahan agar pekerjaan yang dilakukan dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Disinilah perlu adanya orang yang mampu menggerakkan, mengarahkan individu atau kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi, yang dikenal dengan istilah pimpinan. Pimpinan menggerakkan, mengarahkan cara kerja yang efektif, efisien, ekonomis dan produktif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pimpinan memiliki peran yang sangat menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi juga akan semakin baik atau meningkat. Adanya kepemimpinan yang sesuai untuk menggerakkan mengarahkan kinerja pegawai diharapkan dapat memacu kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.7. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Budaya organisasi menurut George dan Jones (2005. 535) adalah *“the set of shared values, beliefs, and norms that influence the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization”* (seperangkat nilai, kepercayaan dan norma yang dianut bersama yang mempengaruhi cara pekerja atau pegawai berfikir, merasakan, dan berperilaku terhadap sesama anggota organisasi dan pihak luar organisasi). Budaya organisasi pada dasarnya berupa norma-norma baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang dijadikan pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang ada pada masing-masing pegawai akan tercermin dalam sikap dan perilaku pegawai pada saat melaksanakan pekerjaan. Pelaksanaan pekerjaan yang berlangsung secara terus menerus, lambat laun akan menjadi suatu kebiasaan yang pada gilirannya akan membentuk karakter seseorang pegawai dalam menangani setiap pekerjaannya. Dalam proses pembudayaan ini, individu menerima transver nilai-nilai budaya (moral, agama, sosial, keteladanan) sehingga yang bersangkutan berperilaku sopan, bermoral dan beretika menyadari tanggung jawabnya untuk tercapainya tujuan organisasi Dengan demikian budaya organisasi ini diharapkan tidak terhenti sebagai wacana, melainkan benar-benar dapat terwujud sebagai *“standard operating procedure”* dalam bekerja. Oleh sebab itu, budaya organisasi menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi, karena dianggap mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pegawainya. Selain itu, budaya organisasi juga dianggap mampu mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kinerja pegawai.

Penerapan budaya organisasi dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan. Pimpinan dan manajer harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dan menerapkan budaya organisasi. Hal ini perlu ditanamkan terlebih dahulu kepada pimpinan dan manajer, setelah itu baru dapat disosialisasikan kepada karyawan dan konsumen (Mangkunegara, 2007: 118).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap, menjadi integratif. Jadi kepemimpinan merupakan gejala sosial dan hasil kegiatan memimpin suatu unit kerja (organisasi) disebut pimpinan (Ndraha, 2003: 126). Dengan demikian organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat tergantung pada para pemimpinnya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Dalam hal ini lingkungan dia berada dan pengaruh-pengaruh atau interaksi yang akan dihadapinya tentu akan membawa konsekuensi bagi praktek kepemimpinan yang akan dilakukannya.

Budaya organisasi yang sudah dirumuskan dan diberlakukan sebagai pedoman tata nilai perilaku seluruh anggota melalui arahan, bimbingan serta keteladanan pimpinan mampu menggerakkan anggota organisasi untuk berperilaku yang baik, produktif dalam bekerja. Hal ini akan mendorong adanya apresiasi dirinya untuk selalu meningkatkan prestasi kerja, baik terbentuk oleh lingkungan organisasi, maupun dikuatkan secara organisasi oleh pimpinan. Melalui dukungan pimpinan

akan memudahkan penyebaran nilai-nilai yang diarahkan kepada terciptanya kinerja pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap profesinya.

2.8. Kerangka Pikir:

Pada organisasi sektor publik (pemerintah), khususnya lembaga pendidikan, budaya organisasi dalam dunia pendidikan diistilahkan dengan kultur akademik yang pada intinya mengatur para pelaku pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi dengan rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta reaktif terhadap kebijakan pimpinan, sehingga terbentuk sebuah sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kinerjanya. Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma-norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan beraktifitas di lingkungan organisasi. Pada penelitian ini budaya organisasi akan diukur dengan indikator; (1) Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*), (2) Perhatian pada Detail (*Attention to Detail*), (3) Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*), (4) Orientasi pada Individu (*People Orientation*), (5) Orientasi Tim (*Team Orientation*), (6) Keagresifan (*Aggressiveness*), (7) Kemantapan (*Stability*).

Budaya organisasi yang sudah dirumuskan dan diberlakukan sebagai pedoman tata nilai perilaku seluruh anggota melalui sosialisasi dan arahan, bimbingan serta keteladanan pimpinan mampu menggerakkan anggota organisasi untuk berperilaku yang baik, produktif dalam bekerja. Hal ini akan mendorong adanya apresiasi

dirinya untuk selalu meningkatkan prestasi kerja.. Melalui dukungan pimpinan akan memudahkan penyebaran nilai-nilai yang diarahkan kepada terciptanya kinerja pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap profesinya. Upaya mempengaruhi dan memotivasi bawahan dapat dilakukan dengan memberikan pengarahan kepada bawahan (*Telling*), memberikan dukungan kepada bawahan (*Selling*), mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan kebijakan (*Participating*), memberikan wewenang dan pendelegasian tugas kepada bawahan (*Delegating*). (Hersey-Blanchard dalam Safarin, 2004: 70)

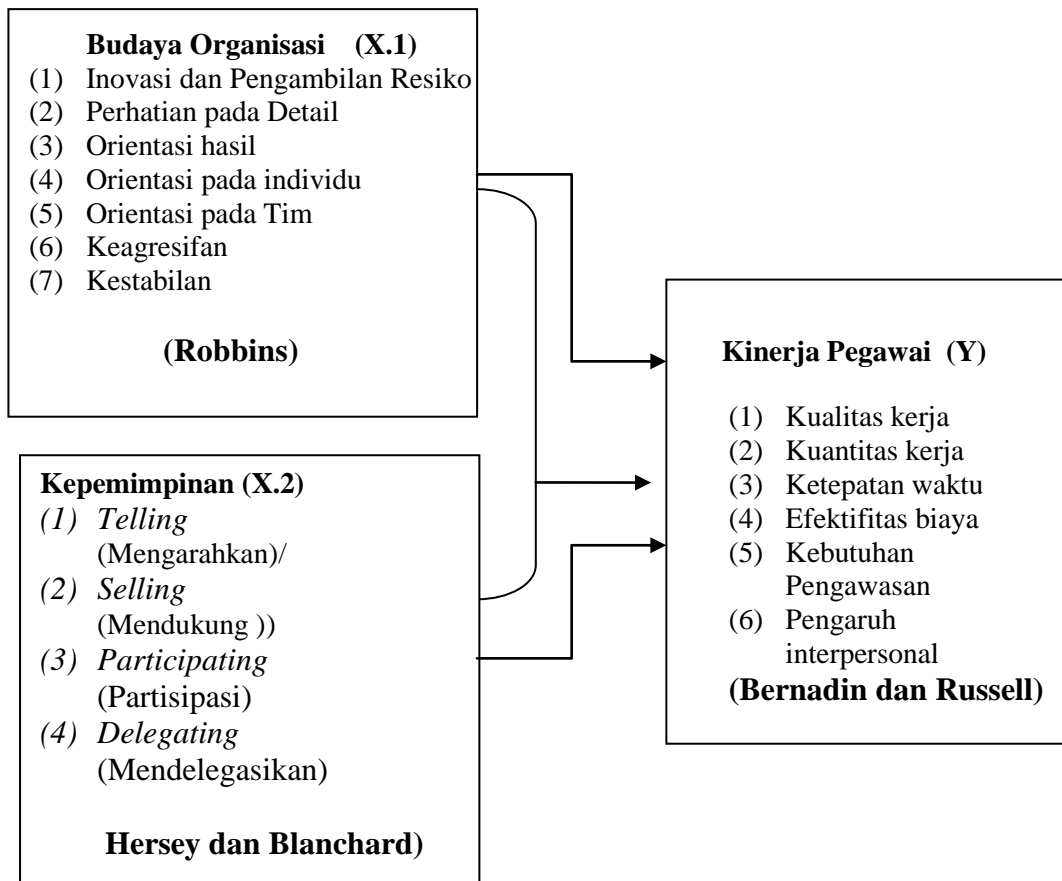
Kinerja organisasi/lembaga pendidikan bersumber dari SDM/pelaku pendidikan (pendidik dan tenaga kependidikan) serta fasilitas (sarana-prasarana) pendidikan yang tersedia. Perbedaan kinerja antar pelaku pendidikan, dimungkinkan oleh berbedanya jenis tugas atau karakter dari masing-masing pelaku. Misalnya dosen mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat). Sementara para pegawai administrasi tugas pokoknya adalah memberikan pelayanan administrasi akademik, keuangan kepegawaian, sarana prasarana, dan kemahasiswaan.

Selanjutnya, kinerja pegawai dapat dilihat dari 6 (enam) kriteria yaitu (1) kualitas kerja (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efektifitas biaya, (5) kebutuhan pengawasan, (6) pengaruh interpersonal. Ke-enam indikator inilah yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai administrasi

Penelitian ini terfokus pada pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Oleh karena itu terdapat 3 (tiga) variabel yaitu:

- 1) Variabel Independent (X.1) adalah Budaya Organisasi
- 2) Variabel Independent (X.2) adalah Kepemimpinan
- 3) Variabel Dependent (Y) adalah Kinerja Pegawai

dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

2.9. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2012:70).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan teori-teori tersebut, maka dapat diajukan hipotesis/proposisi sbb :

$H_0 =$ Budaya Organisasi dan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam pelayanan administrasi pada FKIP Universitas Lampung.

$$(H_0 = \mu = 0)$$

$H_{a.1} =$ Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam pelayanan administrasi pada FKIP Universitas Lampung.

$$(H_{a.1} = \mu \neq 0)$$

$H_{a.2} =$ Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam pelayanan administrasi pada FKIP Universitas Lampung

$$(H_{a.2} = \mu \neq 0)$$

$H_{a.3} =$ Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam pelayanan administrasi pada FKIP Universitas Lampung

$$(H_{a.3} = \mu \neq 0)$$