

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Herujito (2005:7) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Pakar kepemimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Trimo, 2005:9). Sementara itu Hersey (2002:3) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja. Lebih lanjut Suradinata (2007:4) menyatakan bahwa untuk mengetahui lebih dalam tentang gaya kepemimpinan, maka terlebih dahulu harus diketahui perbedaan antara pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (dua orang atau lebih), baik pada suatu organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran,

perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Secara konseptual Siagian (2005:11) menyatakan mengenai adanya tiga penekanan gaya kepemimpinan dalam mengelola suatu organisasi, yaitu :

- 1) Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional dalam menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan seperti gaya otokratik, paternalistik, laissez faire, demokratik dan kharismatik
- 2) Gaya kepemimpinan yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi
- 3) Peranan apa yang diharapkan dapat dimainkan oleh para pemimpin dalam organisasi.

Sementara itu pengertian kepemimpinan telah di ekspolarasi oleh beberapa pakar. Pengertian Kepemimpinan ada beberapa pendapat pakar Tannebaum dkk (2000:2) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu dan Rauch & Behling (2003:1) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Herujito (2005:6) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan. Gibson (2006:8) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu upaya jenis pengaruh tetapi bukan berupa paksaan (*concorsive*) untuk memotivasi kerja orang-orang mencapai tujuan tertentu. Sementara itu Terry (2001:13) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka suka

berusaha mencapai tujuan kelompok, dan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan membimbing orang

Lebih lanjut menurut Chemers dalam Terry (2001:13) pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya. Glenn (2002:14) lebih cenderung melihat kepemimpinan dari segi kualitas, kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil-hasil yang luar biasa.

2. Nilai-Nilai Kepemimpinan

Menurut Guth dalam J. Salusu (2006:67) menyatakan ada 6 tipe nilai kepemimpinan yaitu:

1. Teoritik
Nilai-nilai yang tertarik pada usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional
2. Ekonomis
Nilai-nilai yang praktis, tertarik pada usaha akumulasi kekayaan
3. Estetik
Tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
4. Sosial
Menaruh belas kasihan kepada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
5. Politis
Berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
6. Religius
Selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan sang pencipta.

3. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok Ghiselli & Brown dalam Khomsahrial Romli (2011:44)

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin 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. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Khomsahrial Romli (2011:35) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan (2) pengorganisasian (3) penggerakkan (4) pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin menurut Gerungan dalam Khomsahrial Romli (2011:65) adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok

Sedangkan pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi

juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu.

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah *stake holder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

Pertama, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. *Kedua*, selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan. *Ketiga*, peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampti menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Peran tersebut mengambil tiga bentuk, yaitu, *pertama*, seorang manager adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan kedalam organisasi. Seorang manager selalu menerima berbagai informasi dan dalam dan dan luar organisasi. *Kedua*, Peran sebagai pembagi informasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. *Ketiga*, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat karena berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.

3. Peranan pengambilan keputusan

Peran ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: *pertama* sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sening menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. *Kedua*, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan tindakan kolektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negative pada organisasi. *ketiga*, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi managerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk

mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menetapkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah membuat para bawahan bergantung kepadanya

Menurut Brown (2006:31) ciri ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal antara lain :

1. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Kemampuan bertumbuh dan berkembang
3. Sikap yang inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
4. Kemampuan analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
5. Daya ingat yang kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan intelektual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
6. Kapasitas integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai organisasi.
7. Keterampilan berkomunikasi secara efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
8. Keterampilan mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasihat bagi para bawahannya. Salah satu kunci

keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut: pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
12. Kemampuan menentukan prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”.
13. Kemampuan membedakan hal yang urgen dan yang penting
14. Naluri yang tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
15. Rasa kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.
16. Rasa relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
17. Keteladanan seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
18. Menjadi pendengar yang baik
19. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal dan spatial.
20. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
21. Ketegasan
22. Keberanian
23. Orientasi masa depan
24. Sikap yang antisipatif dan proaktif

Menurut Sutarto dalam Tohardi (2002) sebagaimana dikutip dari buku Komunikasi Dalam Organisasi Lengkap (Khomsahrial Romli, 2011) mengkategorikan empat gaya kepemimpinan menjadi 10 yaitu:

1. Gaya Persuasif
Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau fikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan

2. **Gaya Represif**
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberi tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa takut.
3. **Gaya Partisipatif**
Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
4. **Gaya Inovatif**
Yaitu gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. **Gaya Investigatif**
Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan penuh rasa kecurigaan terhadap bawahannya, sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. **Gaya Inspektif**
Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
7. **Gaya Motivatif**
Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
8. **Gaya Naratif**
Yaitu pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja
9. **Gaya Edukatif**
Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari.
10. **Gaya Retrogresif**
Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat bawahan maju, apalagi melebihi dirinya.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan diatas, serta indikator yang sering ditemui pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada bagian protokol. Maka indikator gaya kepemimpinan yang penulis gunakan pada penelitian ini yaitu 4 (empat) gaya kepemimpinan antara lain gaya persuasif,

gaya partisipatif, gaya inovatif dan gaya motivatif. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau pikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan

2. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.

3. Gaya Inovatif

Yaitu gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

4. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi yang oleh Kilman dalam Nimran (2004:134) dikutip dari buku Komunikasi Dalam Organisasi Lengkap, (Khomsahrial Romli, 2011) diartikan sebagai falsafah, ideology nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan

norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Raymon Wiliam dalam Jhon Storey (2003:2-3) menawarkan tiga definisi tentang budaya atau *culture*.

1. Budaya dapat digunakan untuk mengacu pada suatu proses umum perkembangan intelektual, spiritual dan setetis.
2. Budaya bisa berarti pandangan hidup dari suatu masyarakat, periode atau kelompok tertentu.
3. Budaya bisa merujuk kepada karya dan praktik-praktik intelektual terutama aktivitas artistik.

Hofstede (2007:21) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

1. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.
2. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

3. Menurut Robbins (2006:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
4. Menurut Schein (2002:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.
5. Menurut Cushway dan Lodge (2000;132), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara peorganisasian dilakukan dan cara para pegawai berperilaku.
6. Budaya organisasi (birokrasi) merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Siagian (2005:18).
7. Totalitas pola perilaku dan karakteristik pemiliran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan Goldtein (2007:33)

Berdasarkan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diatas dapat di ketahui yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara beorganisasi dan berperilaku dari para anggota organisasi. Jadi jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staf dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi

berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Caldwell (2001:33) dan Sheridan (2002:41) menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan organisasi, komitmen dan *turnover* karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan organisasi dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan beorganisasi di organisasi, sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Menurut Robbins (2006:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Menurut Ndihara (2007:21) beberapa fungsi Budaya Organisasi yaitu:

1. Identitas dan ciri suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai sumber dan sebagai kekuatan penggerak
4. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
5. Sebagai pola perilaku
6. Sebagai warisan
7. Sebagai pengganti formalisasi dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan

Berdasarkan beberapa fungsi budaya organisasi diatas menurut peneliti budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman, aturan dan norma-norma yang mengikat pegawai dalam melakukan kegiatan atau rutinitas dalam instansi tempat pegawai tersebut bekerja selain itu Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. Budaya organisasi berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yg ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan prilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

3. Unsur Budaya Organisasi

Menurut Sutanto dalam Soni (2009:52) sebagai sarana untuk mengenali budaya organisasi dibagi menjadi sepuluh yaitu:

- a. Inisiatif individu
- b. Toleransi terhadap resiko
- c. Arah dan sasaran
- d. Penyatuan visi
- e. Dukungan dari manajemen
- f. Pengawasan manajemen

- g. Identitas
- h. Sistem imbalan
- i. Toleransi terhadap konflik dan pola-pola terhadap komunikasi

Menurut peneliti unsur budaya organisasi yaitu;

- a. Adanya aturan yang mengikat pegawai dalam bekerja
- b. Meningkatkan disiplin kerja
- c. Meningkatkan kinerja
- d. Hubungan kerja yang harmonis
- e. Meningkatkan kreativitas, inovasi dalam bekerja
- f. Adanya sanksi yang tegas dan tidak memihak

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Pada dasarnya semua organisasi mempunyai suatu budaya, baik budaya kuat maupun budaya lemah. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada setiap sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Menurut Robins (2006:256) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai sari dari budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah :

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and risk taking*), sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian kerincian. (*Attention to detail*), sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*), sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang

digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d. Orientasi Orang. (*People Orientation*), sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
- e. Orientasi Tim. (*Team Orientation*), sejauh mana kegiatan organisasi diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- f. Keagresifan (*Aggressiveness*), sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan/ Stabilitas (*Stability*), sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *Status Quo* sebagai kontras dari pertumbuhan., dalam arti kemantapan beorganisasi dalam melaksanakan tugas.

Hofstide (2007:21) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima)

ciri-ciri pokok yaitu:

- a. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait
- b. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang Bersangkutan
- c. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan
- d. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut
- e. Budaya organisasi sulit diubah.

5. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan ketidaksepakatan atau bahkan konflik. Gibson (2006:23) menyebutkan 7 dimensi budaya, yaitu hubungan manusia dengan alam, individualisme versus kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas informnalitas, bahasa dan kepercayaan.

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2006:23) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:

- (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- (2) Perhatian ke hal yang rinci sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- (3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- (4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- (5) Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorientasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
- (6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- (7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahkannya status quo sebagai lawan dan pertumbuhan atau inovasi.

Luthans dalam Romli (2011:64) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku
Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma
Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dan lain-lain
3. Nilai-nilai dominan
Adalah nilai utama yang diharapkan dan organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
4. Filosofi
Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti “kepuasan Anda adalah harapan Kami”, “konsumen adalah Raja”, dan lain-lain

5. Peraturan-peraturan
Adalah aturan yang tegas dan organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
6. Iklim organisasi
Adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri.

Menurut Sjahbana (2006:45) ada tiga indikator untuk mengukur budaya organisasi adalah:

- a. Budaya kejujuran
Budaya menanamkan kejujuran bagi anggota-anggota organisasi misalnya memanfaatkan waktu istirahat dengan baik, budaya penuh tanggungjawab dan menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang jujur.
- b. Budaya ketekunan
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada komitmen kerja pegawai baik dari teknik maupun proses yang digunakan untuk agresif dan kompetitif mencapai hasil atau target kerja.
- c. Budaya kedisiplinan
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan 3 budaya organisasi diatas, jika dikaitkan dengan budaya organisasi yang ada pada Bagian Protokol Provinsi Lampung maka indikator untuk mengukur budaya organisasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Budaya kejujuran
- b. Budaya ketekunan
- c. Budaya kedisiplinan

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi itu, diperoleh kejelasan budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sistem nilai organisasi yang dianut

oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara beorganisasi dan berperilaku dari para anggota organisasi yaitu pegawai.

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol dalam Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas
Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Perubahan budaya organisasi disatu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun disisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dikelola dan dipersiapkan dengan benar. Namun yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Disisi lain, perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Diperlukan juga pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi.

C. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Setiap organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja dari para pegawainya dapat ditingkatkan. Untuk dapat meningkatkan produktivitas lebih tinggi lagi, organisasi perlu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawai. Oleh karena itu sudah sewajarnya bila setiap organisasi akan selalu berusaha agar semangat dan kegairahan kerja pegawai akan dapat meningkat. Secara konseptual, Nitisemito (2002:160) merumuskan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok 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. Sementara itu Hasibuan (2006:201) berpendapat kinerja pegawai 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 yang khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya.

Lebih lanjut menurut Anwar (2007:21) kinerja pegawai adalah penyelesaian pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, kreatifitas, dan inisiatif sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Beberapa pengertian yang didefinisikan beberapa ahli itu memperjelas, dengan meningkatnya kinerja pegawai, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi

akan dapat diperkecil, yang berarti diharapkan bukan saja kinerja dapat ditingkatkan, tetapi juga kesalahan dalam bekerja akan diperkecil. Berdasarkan pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari sebuah hasil (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2. Dampak Rendahnya Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelusuran teori dan konsep kinerja pegawai dapat diketahui bahwa beberapa akibat yang disebabkan kinerja pegawai dan kegairahan kerja menurut Nitisemito (2002:161), antara lain :

- a. Turun atau rendahnya produktivitas kerja.
Turunnya kinerja dapat diukur dengan waktu sebelumnya. Kinerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya. Terjadinya penurunan kinerja, merupakan indikasi bahwa dalam organisasi tersebut semangat dan kegairahan kerja menurun.
- b. Tingkat absensi yang naik atau tinggi.
Tingkat absensi yang tinggi atau naik juga merupakan indikasi turunnya kinerja pegawai. Sebab, umumnya bila semangat dan kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja.
- c. Tingkat perpindahan pegawai yang tinggi.
Keluar masuknya pegawai yang meningkat merupakan indikasi turunnya kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada organisasi tersebut, sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai atau menyenangkan.
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi.
Naiknya tingkat kerusakan yang merupakan salah satu indikasi turunnya kinerja pegawai, menunjukkan bahwa perhatian pegawai dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

- e. Kegelisahan dimana-mana
Kegelisahan akan terjadi bila kinerja pegawai turun. Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan kerja, keluh kesah dan lain-lain.

Menurut Alfred (2001:32) menyatakan ciri umum rendahnya kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat absensi rendah
- b. Banyak pegawai yang minta pindah
- c. Tingkat kesalahan yang besar
- d. Pegawai banyak yang menggerutu

3. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Zainun, (2001:156) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai:

- a. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai yang dibawahnya.
- b. Kepuasan pegawai terhadap yang disukai sepenuhnya.
- c. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan kepegawaiannya.
- d. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama mereka harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
- f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam kepegawaian.

Menurut Pandji Anoraga (1998:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai, yaitu : 1) kemampuan mereka, 2) motivasi, 3) dukungan yang diterima, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) hubungan mereka

dengan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000:33) menyatakan bahwa faktor mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yaitu 1) Motivasi, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. 2) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Pendapat Hasley, (2001:34), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
- 2) faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, gaya kepemimpinan sistem penghargaan, (*reward system*), imbalan, budaya yang berlaku.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Wursanto (2005:11) pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat diketahui dari beberapa segi antara lain:

- a. Disiplin yang tinggi
- b. Antusias kerja
- c. Hubungan yang harmonis dalam organisasi
- d. Loyalitas yang tinggi
- e. Kreatifitas dan inisiatif yang tinggi

Menurut Hasibuan (2006:560) indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah:

- a. Prestasi kerja: hasil kerja serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan dengan baik dan tepat waktu serta mampu menindaklanjuti tugas tersebut
- b. Hubungan yang harmonis dalam organisasi: Jalinan hubungan baik dengan atasan maupun dengan sesama bawahan.
- c. Kreatifitas dan inisiatif yang tinggi: kemampuan pegawai dalam memberikan masukan, ide, saran terkait pemecahan masalah yang dihadapi organisasi.

- d. Kehadiran dan penyelesaian kerja : ketaatan pegawai untuk mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi termasuk absensi kehadiran pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.
- e. Tanggungjawab: pegawai melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab tidak merasa terbebani.
- f. Kepribadian: sikap, *performance* pegawai dalam memberikan pelayanan.

Menurut Anwar Prabu (2007:102) menyebutkan ada 5 komponen untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kemampuan dalam menyusun dan merealisasikan rencana kerja:
Kemampuan pegawai untuk menyusun dan merealisasikan rencana kerja, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik
- b. Pelaksanaan instruksi/perintah atasan
Kemampuan pegawai untuk melaksanakan setiap instruksi yang diberikan oleh atasan
- c. Pelaksanaan mutu pelayanan kepada masyarakat
Kemampuan Pegawai untuk mengenali kebutuhan masyarakat sesuai aspirasi masyarakat.
- d. Kualitas kerja
Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- e. Pencapaian target kerja
Kemampuan pegawai untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada hakekatnya adalah faktor intern yang timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri dan faktor ekstern yang datang dari luar diri pegawai, seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

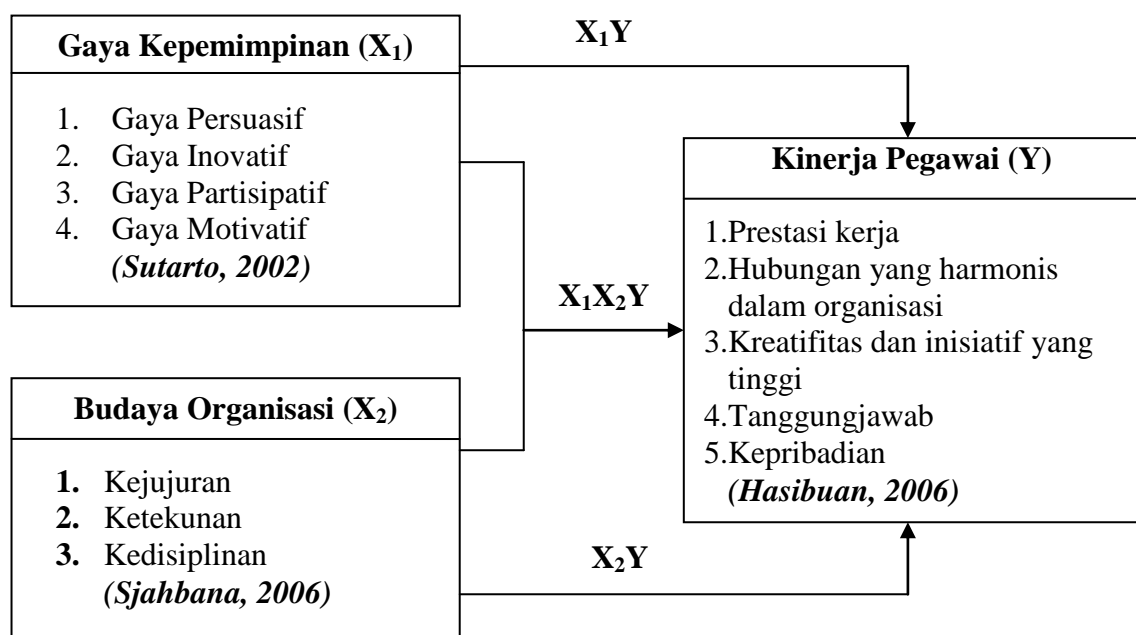
D. Kerangka Pikir

Berbicara soal organisasi, maka akan terpikir bahwa ada pihak yang memerintah yang disebut pimpinan/pemimpin dan ada pihak yang diperintah/bawahan. Guna meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung pada gaya kepemimpinan daripada atasannya. Berdasarkan teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan serta indikator yang sering ditemui pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada bagian protokol. Maka indikator gaya kepemimpinan yang penulis gunakan pada penelitian ini yang diambil berdasarkan teori sutarto dalam romli yaitu 4 (empat) gaya kepemimpinan antara lain gaya persuasif, gaya partisipatif, gaya inovatif dan gaya motivatif.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman seperti: menjaga nama baik organisasi, menghargai perbedaan pendapat, menjaga suasana kebersamaan, menghargai inisiatif individu dalam melaksanakan tugas, dan berorientasi pada visi dan misi lembaga dalam melaksanakan tugas. Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu norma yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Sjahbana (2006:45) untuk mengukur budaya organisasi ialah : Budaya

kejujuran, Budaya kedisiplinan, Budaya ketekunan. Nilai-nilai yang ada pada organisasi selanjutnya bagian dari kepribadiannya dan merupakan keyakinan yang dipertahankan selama jangka waktu yang lama. Dengan adanya Kejujuran, ketekunan dan kedisiplinan yang ada pada Bagian Protokol Provinsi Lampung diharapkan dapat menjadi acuan dan arahan serta norma pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2006:560) indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah : Prestasi kerja, Hubungan yang harmonis dalam organisasi, kreatifitas dan inisiatif, tanggung jawab, kepribadian.

Berdasarkan teori-teori diatas, maka dapat dibuat diagram skematis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

F. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang mungkin salah satu atau benar, tinggal bagaimana pengujian atau penelitian dilakukan. Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut yaitu :

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
 H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
 H_a : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.
 H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Bagian Protokol Provinsi Lampung.