

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seiring makin berkembangnya riset tentang kepemimpinan, pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan muncul. Beberapa hal tentang kepemimpinan yang berdasarkan budaya organisasi. Agar seorang pemimpin bisa efektif, masalah – masalah yang berhubungan dengan budaya harus diidentifikasi secara jelas. Sebagai contoh, salah satu aspek budaya adalah perubahan. Seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan (yang tergantung pada budaya) ketika lingkungan berubah dan berkembang.

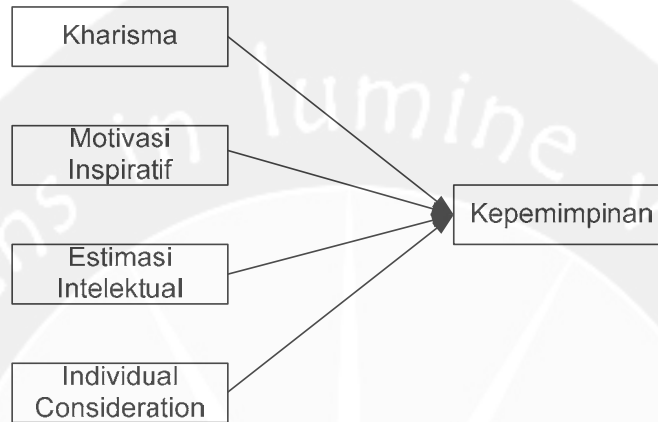
Pemimpin juga terlibat dalam mengelola budaya dengan memantapkan arah strategi secara eksplisit, mengkomunikasikan arah tersebut dan mendefinisikan visi, misi dan nilai organisasi. Fase transformatif merupakan fase terakhir perkembangan evolusioner teori kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menciptakan visi dan meningkatkan komitmen karyawannya untuk berubah. Adapun indikator dari kepemimpinan menurut Bass dan Solio dalam mas'ud (2004) adalah:

1. Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya menggagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
2. Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.
3. Stimulasi Intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
4. Individual Consideration (pertimbangan Individual) adalah pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Berikut ini adalah gambar 2.1 yang menerangkan model kepemimpinan.

**Gambar 2.1**

**Model variabel Kepemimpinan**



Sumber : Bass and Solio dalam Fuad Mas'ud (2004)

## 2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai persamaan cara pandang setiap anggota organisasi terhadap suatu sistem dimana sistem tersebut dapat digunakan untuk mencari pemecahan atau solusi permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan. Budaya organisasi juga bisa dijadikan sebagai identitas suatu organisasi sehingga organisasi tersebut memiliki perbedaan dengan organisasi yang lain baik dalam hal pencapaian tujuan ataupun penyelesaian masalah. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2003) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai – nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen – komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai – nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap

serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbins, 2003). Budaya yang dikelola dengan baik mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi sehingga karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang mereka naungi. Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari Budaya Organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Profesionalisme

Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu Organisasi.

2. Jarak Manajemen

Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.

3. Percaya pada rekan kerja.

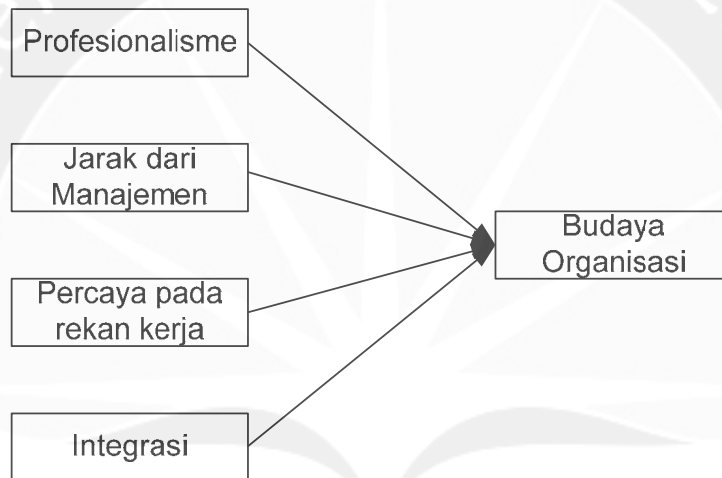
Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.

#### 4. Integrasi

Adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Berikut ini Gambar 2.2 yang menerangkan model variabel Budaya Organisasi:

**Gambar 2.2**  
**Model variabel Budaya Organisasi**



Sumber : Hofstede (1993) : dalam Fuad Mas'ud (2004)

### 2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur dari suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan. Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan dari faktor internal dan eksternal perusahaan. faktor internal organisasi didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, sedangkan faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budaya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode waktu tertentu yang dikerjakan sesuai target dan standart perusahaan yang telah disepakati. Dalam penelitian ini variabel kinerja kinerja karyawan menurut Tsui (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator.

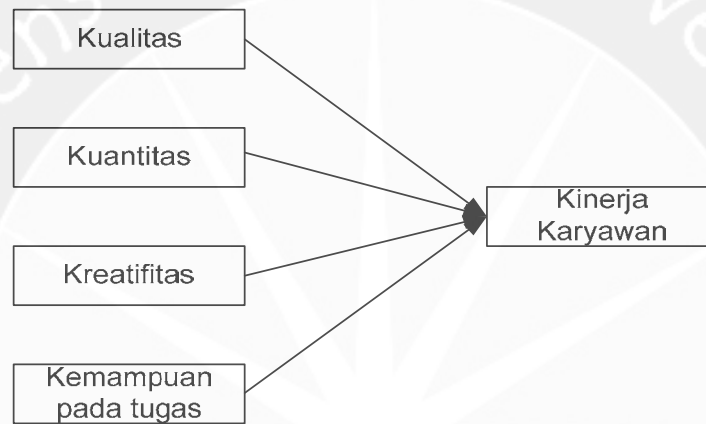
Adapun indikator dari kinerja karyawan dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
2. Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
3. Kreatifitas, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan tidak mudah menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.

4. Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya.

Berikut ini gambar 2.3 yang menerangkan model variabel kinerja karyawan.

**Gambar 2.3**  
**Model Variabel Kinerja Karyawan**



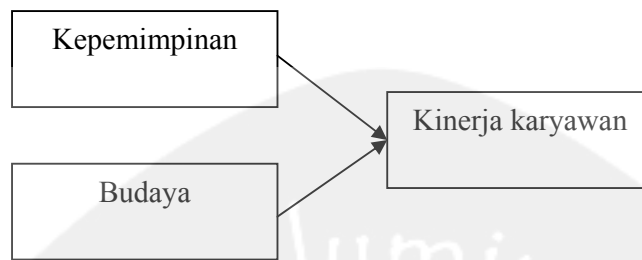
Sumber : Tsui (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

#### **2.4. Kerangka Penelitian**

Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Serta tabel-tabel Penelitian Terdahulu:



**Gambar 2.4**

**Kerangka Pemikiran:** Sumber: Fuad Mas'ud (2004)

**Tabel 2.1****Penelitian-Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel dan alat analisis	Hasil
1	Bass & Avolio (1993)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi sebagai variabel intervening kepada kinerja karyawan dengan alat analisis SEM.	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2	Cooke, Ernest F (1999)	Kepemimpinan dalam Budaya organisasi, dengan variabel konstruk kontrol dan motivasi dengan menggunakan metode SEM.	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Ogbona & Haris (2000)	Budaya organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderating dengan alat	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

		analisis SEM.	
4	Dubinsky <i>et al.</i> , (1995)	Budaya Organisasi sebagai variabel moderating antara kepemimpinan kepada kinerja karyawan.	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi.
5	Falih Suaedi (2003)	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi terhadap inovasi dan kinerja organisasi.	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap inovasi organisasi dan motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
6	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004)	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual serta di dukung penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.