

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberi kepadanya Mangkunegara (2011:67).Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Menurut siswanto dalam Muhammad Sandi (2015:11), kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Rivai (2008) dalam Muhammad Sandy (2015:12), memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pada dasarnya, penilaian kerja adalah faktor kunci untuk mengembangkan organisasi atau suatu perusahaan secara efektif dan efisien karena adanya suatu kebijakan atau program yang lebih

baik atas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian itu kondisi kinerja karyawan dapat diketahui.

Kinerja bisa dikatakan sebagai hasil dari proses kerja yang sudah dilewati dan menjadi gambaran bagaimana proses kerja yang dilakukan, bila proses kerja sesuai standar atau aturan kerja yang sudah dilakukan maka kinerja atau hasil kerja akan sesuai target. Kinerja yang tidak sesuai dengan target dapat menjadi sebuah indikator bahwa ada ketidak beresan atau penyimpangan dalam sebuah proses kerja.

“Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi” Nawawi (2006:345). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat.

Tercapainya tujuan dari organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara menurut Wibowo (2007:7), kinerja mempunyai makna

yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Pengertian dari Wibowo tersebut dimaksudkan untuk perlu melihat faktor apa saja yang membentuk kinerja tersebut. Seorang manager tidak harus fokus pada hasil yang dicapai karyawan namun juga perlu untuk melihat proses seseorang karyawan dalam bekerja.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2011:67-68), yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi

merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL dan Kreatif”. Modal merupakan singkatan dari M = Mengelola, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatif singkatan dari K = Keinginan Maju, R = Rasa ingin tau tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengelola otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik dan analisis sistematis serta terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi dan pikiran luas terarah, Mangkunegara (2011:67).

3. Faktor individu yang terdiri dari:

a. Kemampuan dan keterampilan.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan suatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompensasi yang

berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Manager harus mencocokkan setiap kemampuan dan keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja agar dalam bekerja dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

b. Demografis

Aspek demografis terdiri dari:

1) Jenis Kelamin

Beberapa isu yang sering di perdebatkan, kesalahpahaman, dan pendapat – pendapat tanpa dukungan mengenai apakah kinerja wanita sama dengan kinerja pria ketika bekerja. Untuk memulai analisa ini sebaiknya kita awali dengan mengakui bahwa terdapat beberapa, jika ada, perbedaan – perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja mereka. Misalnya tidak ada perbedaan yang konsisten pria – wanita dan kemampuan memecahkan masalah. Keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar Maccoby (1981) dalam Sunar (2012:170)

2) Ras

Perilaku seseorang dipengaruhi oleh jenis ras/keturunannya. Pada saat individu tersebut menemui orang lain yang berbeda ras akan mempengaruhi perilakunya. Hal ini karena setiap ras yang ada didunia memperlihatkan tingkah laku yang khas dan tentu berbeda.

3) keragaman budaya

Keragaman adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi. Untuk mengelola tenaga kerja dengan keragaman budaya yang semakin meningkat akan masyarakat kelenturan, pengenalan perbedaan individu, dan peningkatan kesadaran perbedaan latar belakang budaya.

Menurut Kathy S. Stolley, budaya merupakan sebuah konsep yang luas. Bagi kalangan sosiolog, budaya terbangun dari seluruh gagasan (ide), keyakinan, perilaku, dan produk – produk yang dihasilkan secara bersama dan menentukan cara hidup suatu kelompok. Budaya membentuk cara bagaimana orang melihat dunia. Ia berpengaruh bagaimana kita berfikir, bertindak, yang dijunjung tinggi, berbicara, organisasi – organisasi yang dibentuk,

ritual yang diselenggarakan, hukum yang dibuat dan masih banyak lagi.

4.Faktor psikologi

Menurut Gibson *et al* (1987:34) faktor psikologis terdiri dari:

a) Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif individu dalam memilih, mengatur, menyimpan, dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Oleh karena itu setiap orang memberi arti dalam setiap rangsangan, individu berbeda dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seseorang pekerja dalam melihat keadaan sering kali mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku dari pada keadaan itu sendiri.

b) Sikap

Sikap merupakan determinan perilaku sebab yang berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek dan keadaan.

c) Kepribadian

Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang.

d) Motivasi

Menurut Rivai (2008) dalam Mangkunegara (2011:93) menyatakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan. Konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

e) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaan didasarkan pada faktor lingkungan kerja.

f) Stres kerja

Stres kerja merupakan suatu persepsi penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan proses psikologi yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi atau fisik berlebih pada seseorang.

5. Faktor organisasi yang terdiri dari:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor atau penggerak pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang bagus akan sulit mencapai tujuan organisasi.

b. Kompensasi

Kompensasi merupakan sebuah istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan organisasi.

c. Konflik

Konflik merupakan ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus

membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan tujuan, status, nilai atau persepsi.

d. Kekuasaan

Faktor kekuasaan merupakan sejumlah besar sumber daya (aset, kemampuan) untuk mendapat kepatuhan dan tingkah laku menyesuaikan diri orang lain.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

f. Disain pekerjaan

Disain perusahaan adalah suatu fungsi untuk penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

g. Disain organisasi

Mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi serta mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi.

h. Karir

Urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, kecerdasan emosi, stres kerja, dan motivasi karyawan. Faktor eksternal di antaranya yaitu: lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja para karyawan dapat lebih optimal.

c. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Prawirosentono (2008:126), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa faktor yaitu:

- 1) Efektivitas, yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- 2) Tanggung jawab, merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- 3) Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku.
Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang

bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana ia bekerja.

- 4) Inisiatif, berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan kata lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa banyak kriteria karyawan, maka peneliti menggunakan kriteria kinerja menurut Prawirosentoso (2008:126) yang meliputi: efektifitas, tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Seperti yang telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Agar karyawannya dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam diri seorang karyawan harus ditumbuhkan motivasi kerja untuk meraih segala sesuatu yang telah diinginkan atau ditetapkan. Apabila semangat kerja meningkat maka semua pekerjaan yang diberikan kepadanya akan lebih cepat dan tepat

selesainya. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

d. Dampak kinerja

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Akan tetapi di dalam kinerja tersebut harus memiliki beberapa kriteria agar meningkatkan produktivitas sehingga apa yang diharapkan bisa berjalan sesuai apa yang diinginkan. Seseorang yang memiliki kinerja yang lebih baik maka akan memberikan dampak atau pun hasil yang lebih baik bagi perusahaan, misalnya: karyawan akan bekerja lebih bersungguh-sungguh, akan lebih teliti dalam melakukan pekerjaannya, rapi, cepat, tepat, akurat, dan rasa senang dalam menjalankan semua tugas yang telah diberikan.

Dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan profitabilitas yang lebih baik sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah diharapkan. Namun sebaliknya jika kinerja seorang karyawan itu buruk, secara otomatis akan memberikan dampak yang kurang baik bahkan akan menyebabkan perusahaan itu mengalami kebangkrutan. Misalnya, karyawan yang sudah tidak nyaman bekerja maka akan mempengaruhi pekerjaan yang sedang ditanganinya. Karena apabila ia bekerja sudah tidak dengan sungguh-sungguh dan hasil

yang akan didapatkannya pun akan tidak maksimal dan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, akibatnya perusahaan tidak dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada dalam bagian-bagian organisasi. Merupakan suatu mental programming dari organisasi yang merupakan pencerminan dari 'modal' kepribadian organisasi. 'Modal' kepribadian organisasi adalah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi (Munandar 2001:263). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma, perilaku, ideologi sikap, kebiasaan dan harapan-harapan yang dimiliki suatu organisasi. Budaya organisasi mengacu norma-norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi, dan keyakinan (Munandar 2001:262-263).

Van Muijen *et al* (1997) dalam Munandar (2001:264) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan sebagai

'kumpulan dan nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya. Menurut Schein (1991) dalam Munandar (2001:262) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya.

b. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanan sebuah organisasi pasti mengalami pasang surut dalam menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari waktu ke waktu yang lain.

Menurut Robins (2008:5) budaya organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara, dan cara itu biasanya melalui beberapa tahapan yaitu:

- 1) Seorang pendiri mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu pembentukan organisasi baru.

- 2) Pendiri membawa satu atau lebih orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi dan misi yang sama dengan pendiri.
- 3) Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi, mengumpulkan dana, serta menentukan jenis dan tempat usaha dan lain lain yang relevan.
- 4) Membawa orang lain masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti yang pada akhirnya memulai pembentukan sebuah sejarah bersama.

Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika mendirikan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Schein (1985:15) budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang, yaitu:

1. Nilai-nilai perusahaan (masalah baik buruk, masalah etika).
2. Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan bereaksi).
3. Gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang).

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Di dalam bukunya, Munandar (2001:267-268) telah mengajukan sepuluh karakteristik budaya organisasi diantaranya adalah:

- 1) Inisiatif Individual; tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan keterikatan yang dimiliki individu.

- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko; sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- 3) Arah; sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja.
- 4) Integrasi; tingkat sejauh mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen; tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungann terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol; jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas; tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.
- 8) Sistim imbalan; tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalkan kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik; tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi; tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan formal.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Dalam organisasi, budaya organisasi merupakan jantungnya, sedangkan iklim organisasi diandaikan lampu senter, maka budaya organisasi merupakan batrainya Soetopo (2012:67). Dari pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu komponen yang sangat kuat sekali di dalam suatu organisasi.

Fungsi budaya organisasi bersandar pada fungsi eksternal dan fungsi internal Soetopo (2012:68).

a. Fungsi Eksternal

Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi.

b. Fungsi Internal

Fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia.

No	Adaptasi eksternal	Integrasi Internal
1.	Misi dan strategi. Mengembangkan konsensus mengenai tugas utama, misip, inti/fungsi laten yang diinginkan dari kelompok.	Bahasa bersama dan kategori konsep. Jika para anggota tidak dapat saling berkomunikasi dan saling memahami, berdasarkan definisi, tidak mungkin ada kelompok.
2	Tujuan mengembangkan konsensus tentang tujuan.,tujuan ini merupakan cerminan konkret dari misi inti.	Batas dan kriteria kelompok untuk memasukkan atau mengeuarkan. Salah satu bidang budaya yang terpenting adalah siapa yang keluar dan berdasarkan kriteria keanggotaan kelompok ditentukan.
3	Cara mengembangkan konsensus tentang cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, konsensus tentang tata cara misalnya, pembagian tenaga kerja, struktur organisasi, sistem imbalan dan sebagainya.	Wewenang dan setatus. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria, dan aturan tentang bagaimana karyaaawan mendapatkannya, memelihara dan kehilangan kesuasaan; consensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan prasaan agresif.
4	Ukuran mengembangkan konsensus tentang kriteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik kelompok dalam mencapai tujuan dan targetnya misalnya, sistem informasi dan pengendalian.	Keakraban, persahabatan, dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar rekan sekerja, hubungan antara karyawan yang berbeda jenis kelamin, dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam konteks pengaturan tugas-tugas organisasi
		Ganjaran dan hukuman. Konsenseus tentang kriteria alokasi imbalan dan hukuman, setiap kelompok harus mengetahui prilaku baik dan jelek yang berpengaruh kepada imbalan dan hukuman.
		Idiology konsensus tentang idiology dan agama. Setiap

		organisasi seperti setiap masyarakat menghadapi peristiwa yang tidak terjelaskan yang harus diberi makna sehingga para anggota dapat menanggapi mereka & menghindari kegelisahan dalam menghadapi hal yang tidak terjelaskan dan tidak terkendalikan.
--	--	---

Tabel 2.1: Fungsi Budaya Organisasi Internal

Sumber: Diadaptasi dari Edgar H. Schein (1991) *organization Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, Sain Francisco, pp. 52 dan 56.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan sejumlah fungsi organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai mana yang telah dijelaskan di dalam tabel di atas.

e. Teori Kebutuhan Dasar Manusia

Menurut Maslow kebutuhan dasar manusia merupakan unsur-unsur yang dibutuhkan oleh manusia dalam menjaga keseimbangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang bertujuan untuk mempertahankan kehidupan dan kesehatan (Mangkunegara 2011:94).

Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow:



Gambar Piramid Hirarki 2.1

Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

Sumber : di adaptasi dari buku Mangkunegara (2011:95) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.

Lima tingkat kebutuhan dasar menurut teori Maslow adalah sebagai berikut (disusun dari yang paling rendah):

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makan, minum, tempat berteduh, seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya.

2) Kebutuhan akan rasa aman dan selamat

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncul apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, teroris, penyakit, takut, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dengan kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi secara total.

3) Kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman terpenuhi, maka muncul kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa memiliki serta dimiliki. Kebutuhan kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat dengan keluarga dan kebutuhan antar peribadi seperti kebutuhan akan memberi dan menerima cinta. Tidak terpenuhi kebutuhan ini maka orang akan menjadi rentan merasa sendirian, gelisah, dan depresi. Kekurangan rasa cinta dan dimiliki juga

berhubungan dengan penyakit fisik seperti penyakit hati.

4) Kebutuhan akan penghargaan

Setelah kebutuhan cinta dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri

Tingkat terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh

kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya (Mangkunegara 2011:95-96).

f. Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian Geert Hofstede, *et al.* (1998) dalam Mariam (2009:41) terdapat 6 indikator dalam suatu budaya perusahaan yaitu:

1) *Profesionalisme*

Karyawan bekerja secara professional dengan datang tepat waktu dan disiplin terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penghargaan bagi karyawan professional terhadap pekerjaannya.

2) Hubungan dengan Manajemen

Karyawan senang bekerja bila manajemen selalu memberikan perhatian terhadap karyawan, caranya dengan meningkatkan intensitas komunikasi antara karyawan dengan manajemen.

Feedback atau umpan balik dari atasan kepada bawahan adalah apabila suatu atasan memberikan suatu tugas dan tanggung jawab kepada bawahan maka sebagai bawahan harus melaksanakan dengan baik apa yang ditugaskan atau diinstruksikan dari atasan sehingga atasan merasa senang dengan kinerja bawahannya yang dipekerjakan. Seorang atasan akan dapat memberikan reward kepada bawahan yang taat dan

patuh serta mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap semua tugas yang telah diselesaikan sehingga memacu antar bawahan untuk selalu menunjukkan kinerja yang terbaik yang dimiliki dari masing-masing individu, sehingga tidak terjadi kesenjangan antar bawahan.

3) Percaya pada Rekan Kerja

Karyawan senang dengan adanya saling kepercayaan dengan rekan kerja. Untuk menumbuhkan rasa kekompakan, cara dengan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama.

4) Integrasi

Karyawan merasa senang apabila terdapat penghargaan dari perusahaan yang terkait dengan prestasi karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian kerja yang transparan.

5) Keteraturan

Karyawan diharapkan mampu bekerja dengan teratur, sehingga mampu memberikan nilai lebih bagi perusahaan yang tidak dimiliki perusahaan lain. Caranya dengan memberikan pelatihan kerja.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum disepakati dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat Yukl (2005:3). Pernyataan itu didukung pula oleh observasi yang dilakukan oleh Bennis (1959:259) dalam Yukl (2005:3) bahwa kata kepemimpinan itu memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan yang sebenarnya sehingga mempunyai arti yang mendua.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl 2005:3).

Menurut Ricard & Eagle (1986:4) dalam Yukl (2005:4) kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Sedangkan Jacobs & jaques (1990:281) dalam Yukl (2005:4) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan

adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan. Pendapat tersebut mendapat respon positif oleh para ilmuwan dan banyak ilmuwan yang terus mengkaji dan mendalami tentang kepemimpinan. House *et al*(1999:184) dalam Yukl (2005:4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Dari penjelasan diatas, dapat di uraikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh orang tertentu, kedudukan tertentu, dan waktu yang tertentu pula untuk menggerakkan sekelompok orang dialam sutu organisasi dengan tujuan untuk lebih baik lagi agar tercapai suatu tujuan yangtelah ditetapkan di dalam suatu organisasi.

b. Jenis- Jenis Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2005:167), banyak teori yang menjelaskan kepemimpinan sesuai dengan pendekatan dan sudut pandang yang digunakan oleh para ahli, antara lain seperti, *trait theoris*, *behavior theories*, dan *contingency theories*. *Trait theories* memandang bahwa ciri-ciri dan karakteristik pribadi adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dan orang lain bukan pemimpin.

Behavior theories berpandangan bahwa tingkah laku spesifik adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Teori-teori yang termasuk dalam pendekatan ini antara lain, *Ohio State Studies*, *University of Michigan Studies* dan *Managerial Grid*. Selain itu, ada juga *contingency theories* yang memandang bahwa efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kecocokan gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat control yang dimiliki oleh pemimpin pada situasi tertentu. Teori-teori dalam pendekatan ini adalah *Fiedler Model*, *Hersey and Blanchard Situational Theory*, *Leader-Member Exchange Theory*, *Path Goal Theory*, dan *Leader Participation Model*.

c. **Kepemimpinan Transformasional**

Faktor lain yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai/karyawan). Peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran suatu organisasi Mas'ud (2004:46).

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil dalam suatu

konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu jenis gaya kepemimpinan yang dianggap para ilmuwan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan bahkan bisa lebar pada konteks kelompok, golongan, bahkan suatu negara. Kepemimpinan transformasional juga bisa disebut sebagai suatu usaha mempengaruhi para pengikut, atau yang dipimpinnya untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya suatu tujuan atau kesepakatan yang tengah disepakati atau di tetapkan.

Hasil dari kepemimpinan transformasional adalah para pengikut percaya dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sebelumnya (Yukl 2005:178).

Dari uraian diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu faktor penting didalam suatu perusahaan ataupun organisasi didalam menentukan bagaimana nasib perusahaan, maju mundurnya suatu perusahaan dan keberhasilan suatu visi misi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional juga dapat didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan, gaya memimpin dengan cara lebih

kepada pendekatan individu, memper erat hubungan, membangkitkan semangat dengan kata-kata, tindakan, serta memberikan contoh kepada yang dipimpinnya tentang tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dengan tujuan untuk membangkitkan rasa semangat kekeluargaan, kebersamaan, sehingga pegawai dapat bekerja dengan dasar yang jelas dan semangat yang tinggi dengan begitu tercapailah visi misi perusahaan dan kelangsungan perusahaan dengan baik.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass, *et.al* (2003) dan Humprey (2002) dalam Mariam (2009:28) mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik dan sekaligus sebagai indicator kepemimpinan transformasional:

1) Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)

Idealized influence or charismatic influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai dan diikuti oleh bawahan Avolio *et al* (2004:85)

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dengan pengembangan intelektual, sebagai tindakan atasan yang tidak pernah percaya pada bawahan karena sikap perdulinya pada pekerjaan.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Dengan inspirasi, atas memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut ambil bagian dalam pengambilan keputusan dengan harapan ada masukan yang lebih komprehensif sehingga keputusan lebih efektif.

4) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Dengan perhatian pribadi ini hendaknya sebagai atasan secara pribadi memperhatikan bawahan yang bekerja keras, selalu membimbing bawahan yang sudah siap dipromosikan dan suka mengarahkan bawahan sesuai dengan tingkat kematangannya.

B. Hubungan Antara Variabel

1) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai salah satu kepribadian organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja 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 organisasi berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan Robins (2003) dalam Khoirusmadi & Darmastuti (2012).

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James Mc George Burns dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (1985) dalam Yukl (2005:7) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani dan meneladaninya.

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang, atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu pula. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Yukl (2005:14) mengatakan bahwa teori *peat goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

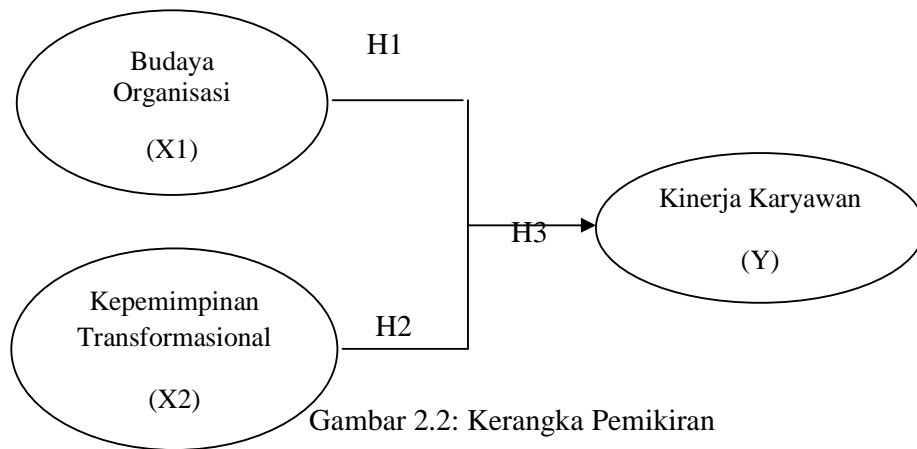
3) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan organisasi. Dengan budaya organisasi yang ada dimanajemen perusahaan akan sangat mendukung untuk mencapai target perusahaan dan tujuan perusahaan.

Penelitian O'Reilly (1998) dalam Oskan (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan setrategi.. kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sangat penting peranannya atas kinerja karyawan, karena dalam situasi seperti ini sekarang memang sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mempunyai paradigm baik yang bersedia untuk terus belajar dan bersedia mngikuti perkembangan lingkungan eksternal, serta selalu kreatif dan inovatif didalam memimpin perusahaan ditengah persaingan ditingkat global.

C. Kerangka Teoritik

Dari uraian dalam pendahuluan dan landasan teori tersebut maka model penelitian teoritis mengenai pengaruh budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2: Kerangka Pemikiran

Keterangan:

H1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H2: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

H3: Pengaruh secara simultan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis atau Hipotesa penelitian merupakan jawaban sementara atas pertanyaan peneliti yang sebenarnya akan dibuktikan melalui pengumpulan data (Notoatmodjo, 2005: 43).

Hipotesa dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan BMT Bangun Rakyat Sejahtera (Y).
2. Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan BMT Bangun Rakyat Sejahtera (Y).
3. Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi (X_1) dan kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja karyawan BMT Bangun Rakyat Sejahtera (Y).